



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZALOŽENÍ BISTRA, BARU

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT OF BISTRO, BAR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jana Horáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Jana Horáková**
Studijní program: Procesní management
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr pro založení bistra, baru

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této bakalářské práce je vytvoření kompletního podnikatelského plánu a jeho realizaci. V tomto případě se jedná o založení a provozování nového podniku v odvětví gastronomie – bistra a baru, který vyniká vlastní výrobou nápojů, především domácích limonád a piva.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-x.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-8-247-4103-1.

ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie: stručný: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice: [2013/2014]. Zlín: CEED, 2013. ISBN 978-80-87301-17-3.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem mé bakalářské práce je sestavení podnikatelského záměru na téma otevření baru/bistra, za účelem zjištění, zda je možné ho realizovat. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních informací o podnikání, podnikatelském plánu, jeho náležitostech a struktuře. V praktické části je zpracována samotná tvorba podnikatelského záměru, tak jak bylo vymezeno v teoretické části.

Abstract

The subject of my work is to prepare a business plan for the future opening of a bar/bistro and also to evaluate the possibility of its realization. The theoretical part focuses on the definition of basic information about the upcoming business, its requisites and structure. In the practical part, there is the whole process of the business plan itself.

Klíčová slova

podnikání, podnikatelský záměr, marketing, SLEPTE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, finanční analýza, bistro, bar

Key words

business, business plan, marketing, SLEPTE analysis, Porter's analysis of five competitive forces, SWOT analysis, financial analysis, bistro, bar

Bibliografická citace

HORÁKOVÁ, Jana. *Podnikatelský záměr pro založení bistra, baru*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133822>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne: 2.5.2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při tvorbě mé bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat celé své rodině a přátelům za jejich podporu během celého studia.

Obsah

1 ÚVOD	10
2 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
3.1 VYMEZENÍ POJMŮ	14
3.1.1 Podnikání fyzických osob.....	15
3.1.2 Podnikání právnických osob	17
3.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO ÚČEL	18
3.2.1 Struktura a obsah podnikatelského plánu.....	20
3.2.2 Analýza konkurence	25
3.3.3 Marketingová a obchodní strategie	31
3.3.4 Operační plán	33
3.3.5 Personální zdroje	33
3.3.6 Finanční plán	34
3.3.7 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	38
3.3.8 Přílohy.....	41
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	42
4.1 VLASTNÍ VÝZKUM	42
4.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	45
4.2.1 SLEPTE Analýza.....	45
4.2.2 Porterův model konkurenčních sil	51
5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	57
TITULNÍ STRANA.....	57
5.1 POPIS PODNIKU	58
5.1.2 Právní forma podnikání	60
5.1.3 Cíle firmy a vlastníků	60
5.2 ORGANIZAČNÍ PLÁN.....	61
5.3 MARKETINGOVÝ A OBCHODNÍ PLÁN	65
5.3.1 Marketingový mix.....	65
5.4 FINANČNÍ PLÁN.....	71
5.4.1 VÝHLED HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	76
5.5 HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU	83
5.6 HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU	84
5.6.1 SWOT analýza.....	84
Strategie spojení využívá příležitosti k odstranění nebo zmírnění slabých stránek. (33).....	87
5.6.2 Rizika projektu	87

6 ZÁVĚR	90
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
8 PŘÍLOHY.....	96
PŘÍLOHA 1: POČÁTEČNÍ NÁKLADY	96
PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	102
PŘÍLOHA 3. SWOT ANALÝZA	104
PŘÍLOHA 4: SEZNAM OBRÁZKŮ	106
PŘÍLOHA 5: SEZNAM TABULEK	106
PŘÍLOHA 6: SEZNAM GRAFŮ	108

1 Úvod

Mým snem je již několik let otevření podniku, který by měl dva koncepty bistro a bar. Nejednalo by se však o klasické propojení. V dopoledních hodinách by se podnik otvíral jako „bistro“, odpoledne by se na pár hodin zavřel a následně se otevřel jako „bar“. Chtěla bych se také zaměřit na vlastní produkci piv a limonád. V podniku se bude také nacházet menší galerie a budou zde probíhat akustické koncerty. Právě proto jsem si jako téma mé bakalářské práce vybrala „podnikatelský záměr“. Doufám, že mi tato práce v budoucích letech pomůže s otevřením mého vlastního podniku, přičemž uplatním potřebné znalosti nabyté při vypracování této práce.

Aby byl podnik dlouhodobě úspěšný, musí mu předcházet kvalitně připravený podnikatelský záměr, který dokáže poskytnout podnikateli dostatek informací o tom, co bude během svého podnikání potřebovat. Pomůže mi vytyčit hlavní cíle podnikání, zjištění finanční výhodnosti projektu a také ukáže, zda je projekt životaschopný a jestli jej mám vůbec realizovat. Může také sloužit jako prostředek pro potenciální investory, případně pro banku, při žádosti o úvěr.

V teoretické části se zaměřím především na základní pojmy spojené s podnikáním. Skladbou podnikatelského plánu a všemi jeho náležitostmi. Také se budu muset zaměřit na právní formy podnikání a vybrat jednu, která bude pro můj podnik nejlépe vyhovovat. Dále bude obsahovat popis samotného podniku, jeho služeb a produktů, které by měly být zařazeny do portfolia firmy. Následuje část analytická, kde se blíže seznámíme s vnitřním a vnějším okolím firmy.

V praktické části této bakalářské práce je tvorba samotného podnikatelského záměru, kde se přenesou předešlé informace do jednotlivých plánů zaměřených na výrobu, marketing, organizaci a finance podniku.

Vzhledem k tomu, že mi práce v gastronomii není cizí a mám s ní již dlouhodobé zkušenosti, jak z hlediska personálního, tak i provozního, věřím, že mi získané poznatky a důležité informace pomohou při tvorbě této práce.

2 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem této bakalářské práce je vytvoření kompletního podnikatelského plánu a jeho realizaci. V mém případě se jedná o bistro a bar. Abych uspěla je nutné dokázat proveditelnost tohoto plánu, čehož docílím jeho podrobným popisem a průzkumem trhu.

Pro samotnou tvorbu bakalářské práce bylo potřeba prostudování aktuální literatury, elektronické zdroje a právní legislativy vztahující se k tomuto tématu, dále sběr dat pro tvorbu několika analýz s využitím vybraných metod a konzultace s již úspěšnými provozovateli v dané oblasti.

V první teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a teorie týkající se dané problematiky, možné právní formy podnikání a její výběr. V poslední řadě jsou uvedeny zásady pro sestavení podnikatelského plánu a jeho celková struktura. Pro vypracování této části jsem využila především rešerši z vybrané literatury, odborné články na internetu a právní legislativy vztahující se k tomuto tématu.

V druhé analytické části využiji metody strategické analýzy, jako je SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix 4P, ale především vlastní analýzu. Informace potřebné k vypracování těchto analýz jsem nabyla mnoha způsoby. Bylo to pomocí přímé analýzy konkurence, statistických dat a dotazníkovým šetřením.

Dotazníkové šetření jsem uskutečnila prostřednictvím internetové stránky survio. Obsah tohoto dotazníku jsem následně sdílela na sociálních sítích, avšak tímto způsobem odpovídali lidé převážně ve věku 18–30 let. Proto jsem se rozhodla pro přímé dotazování vybraných lidí, abych obsáhla širšího věkového rozpětí respondentů.

V návrhové části jsem nabyté informace z teoretické části a získaná data analytické části použila pro samotnou tvorbu podnikatelského plánu. Současně se tato část zabývá časovým harmonogramem, který je graficky znázorněn Ganttovým diagramem, organizační strukturou podniku, kde jsou představeny jednotlivé profesní pozice a jejich

finanční ohodnocení. Dále je zde znázorněna finanční stránka podniku, kde jsem sestavila výkaz zisků a ztrát na 4 roky podnikání, pro tři různé varianty a to pesimistickou, reálnou a optimistickou. V poslední části této kapitoly jsem se věnovala SWOT analýze, analýzou případných rizik, jejich zhodnocením a opatřením k jejich eliminaci.

V závěru práce je zhodnocení naplnění stanovených cílů a posouzení celého podnikatelského plánu a jeho realizace.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Vymezení pojmů

Podnikatel

Podnikatelem se označuje právnická nebo fyzická osoba, která se věnuje podnikání. Podnikatele definuje občanský zákon č. 89/2012 Sb., 420 jako *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Jestli je podnikatelem fyzická osoba, označuje se jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)

Nový občanský zákoník definuje podnikatele jako:

- *„osobu zapsanou v obchodním rejstříku,*
- *osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona,*
- *osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů.“*

Podnikání

Nový občanský zákoník definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Přičemž soustavná činnost je taková, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Činnost, která je náhodná nebo příležitostná, není podnikáním.

Náležitosti související s podnikáním jsou upraveny v zákonech:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Podle § 7 zákona o daních z příjmů, příjmy z podnikání jsou:

- příjmy ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství,
- příjmy ze živnosti,
- příjmy z jiného podnikání podle zvláštních předpisů,
- podíly společníků veřejné obchodní společnosti a komplementářů komanditní společnosti na zisku.

Podnik

Nový občanský zákoník definuje obchodní závod (dříve podnik) takto: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“

Podnik tedy není tvořen jen hmotným majetkem, ale také schopnostmi zaměstnanců, ocenitelná nehmotná práva a statky.

Právní formy podnikání

Mezi základní právní formy podnikání patří fyzická a právnická osoba, z nichž každá metoda poskytuje několik dalších variant.

3.1.1 Podnikání fyzických osob

Živnosti

„*Živnost je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“.

Subjekty oprávněné k provozování živnosti jsou fyzické nebo právnické osoby, které splňují podmínky dané živnostenským zákonem. Pokud se jedná o fyzické osoby, musí podmínky splňovat sám podnikatel, pokud je nesplňuje, může zaměstnat odpovědného zástupce, který je splňuje. U právnických osob určený odpovědný zástupce. (5, str. 57–59)

Všeobecné podmínky dané živnostenským zákonem:

- dosažení 18 let věku,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Zvláštní podmínky – odborná a jiná způsobilost pro každý druh živnosti je přímo uvedeno v příloze zákona.

Živnosti mohou být ohlašovací, které jsou provozovány na základě ohlášení při splnění podmínek a dále se dělí na řemeslné, vázané a volné. Další jsou živnosti koncesované, které jsou provozovány na základě koncese. (5, str. 57-59)

Výhody:

- větší svoboda,
- možnost seberealizace.

Nevýhody:

- bez garance minimální mzdy,
- bez nároku na náhradu mzdy a nemocenskou,
- hradíte si sami zdravotní a sociální pojištění,
- bez nároku na benefity,
- obtížnější získání úvěru.

Provozovny:

Podle § 17 nového občanského zákoníku se provozovnou rozumí „*Prostor, v němž je živnost provozována. Za provozovnu se považuje i automat nebo obdobné zařízení sloužící k prodeji zboží nebo poskytování služeb a mobilní provozovna.*“

3.1.2 Podnikání právnických osob

Osobní společnosti

Podle zákona č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích jsou osobní společnosti zakládány za účelem podnikání nebo správy vlastního majetku. Dále se dělí na:

Veřejná obchodní společnost (v. o. s.) – společnost zakládají alespoň dvě osoby a podílejí se na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Podíly společníků jsou stejné, není-li ve smlouvě uvedeno jinak. Pokud společníci splňují požadavky stanovené v § 46, jsou statutárním orgánem.

Komanditní společnost (k. s.) – podle §118 zákona č. 90/2012 Sb. je komanditní společnost „*Společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně a alespoň jeden společník neomezeně.*“ Podíl komanditistů záleží na poměru vkladů a za dluhy společnosti se všemi společníky ručí společně a nerozdílně do výše svého nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.

Kapitálové společnosti – společnosti, které mohou být založeny jediným zakladatelem, tudíž mohou mít jediného společníka, který soustředí všechny podíly v jeho rukou. (§ 11 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích). Dále se kapitálová společnost dělí na:

Akciová společnost (a. s.) – kapitál společnosti je rozvržen na akcie. Společnost zachází se všemi akcionáři za stejných podmínek stejně a výše základního kapitálu je alespoň 2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR. (§243 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) – „*Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“ (§132 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)

Je možné ji založit pouze jednou osobou, společníci ručí za závazky společnosti omezeně do výše nesplacených vkladů. Hodnota základního kapitálu je 1 Kč, pokud to společenská smlouva neurčí jinak. Vklady jednotlivých podílů mohou být rozdílné. Zisk se dělí podle výše vkladu jednotlivých společníků, pokud to však společenská smlouva neurčuje jinak. Společnost je povinna tvořit rezervní fond.

Společnost s ručením omezeným je tvořena několika orgány:

- nejvyšší orgán – valná hromada,
- statutární orgán – jednatel,
- kontrolní orgán – dozorčí rada.

Výhody:

- vystupujeme jako právnická osoba – dojem stabilního zázemí,
- ručí se omezeně do výše majetku společnosti,
- podnikáme pod názvem, který si sami zvolíme,
- snadná převoditelnost,
- daňově výhodnější při vyšších ziscích.

Nevýhody:

- názorové neshody společníků,
- administrativní zátěž,
- existence datové stránky,
- vysoké poplatky za změnu.

3.2 Podnikatelský plán a jeho účel

Podnikatelský plán popisuje všechny důležité vnější i vnitřní okolnosti související se založením i chodem podniku. Může sloužit jako prostředek pro oslovení a získání investorů, ale také nám pomůže ujasnit jednotlivé kroky, které vedou k dosažení cílů. Objasňuje především to, v čem vidíme naši podnikatelskou příležitost. Zejména popis

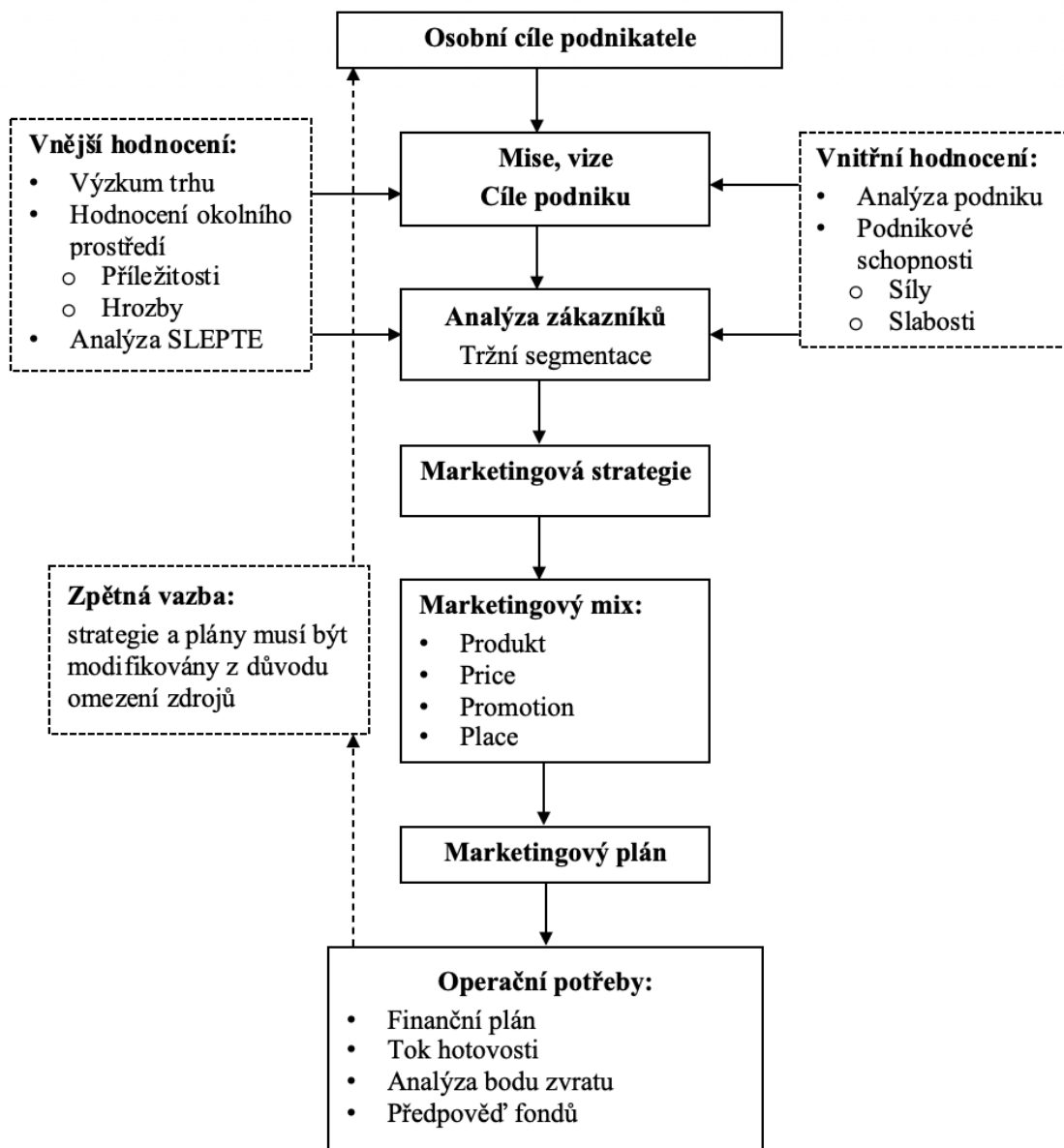
produktu či služby, které nabízíme, konkurenční výhodu, hlavně užitek pro zákazníka. Ten je totiž nejdůležitější, aby byl podnikatelský plán úspěšný. (3, str. 14-17)

Podnikatelský plán nám pomáhá při plánování výdajů. V případě, že se podniku daří, nás podnikatelský plán upozorní, kdy je třeba navýšit provozní kapitál, abychom zvládali zvýšený prodej. V opačném případě nám naznačí, že je potřeba daný stav řešit. Může sloužit také jako podpůrný dokument pro management. (2, str. 13)

Pro zakladatele podniku je podnikatelský plán centrální řídicí dokument. Slouží jako zorganizování a předvedení podnikové struktury. Můžeme ho sdílet s odborníky, kteří nám jej pomohou zdokonalit. V podnikatelském plánu máme předem stanovené cíle a strategie, kterých chceme dosáhnout a díky nim je snazší následná realizace podniku. Také se spolu s podnikatelským plánem vytvářejí návrhy pro následné každodenní práce, jak vedoucích, tak zaměstnanců. (6, str. 13)

Aby byl podnikatelský plán pro možné investory přesvědčivý je nutné, aby splňoval určité požadavky. Tyto požadavky jsou následující:

- stručnost a srozumitelnost,
- logický,
- orientace na budoucnost,
- věrohodnost a reálnost,
- respektování rizika,
- kvalita formální stránky.



Obrázek 1: Schéma plánovacího procesu (Zdroj: Vlastní zpracování podle 2, str. 12)

3.2.1 Struktura a obsah podnikatelského plánu

Existuje velké množství struktur podnikatelského záměru a jeho obsah se pro každý podnik liší. Řídí se především tím, jaké informace potřebují naši investoři. Většinou se podnikatelský plán skládá z těchto částí. (3, str. 14):

- titulní strana,
- obsah,

- úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle podniku,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- marketingová strategie,
- operační plán,
- personální plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- přílohy.

Titulní strana

Zde uvádíme název a případně i logo podniku, název podnikatelského plánu, autora práce, datum založení a ostatní podobné informace. (3, str. 15)

Obsah

Obsah slouží pro lepší orientaci v dokumentu při vyhledávání určitých informací. Měl by být hlavně stručný pro svoji přehlednost. Většinou zahrnuje pouze názvy hlavních kapitol a podkapitol. Rozsah obsahu se pohybuje od jedné strany formátu A4 až po stránku a půl. (3, str. 15)

Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod se nachází na začátku dokumentu a poskytuje čtenáři zjistiť smysl podnikatelského plánu a komu náleží, např. potenciálním investorům. Také se zde doplňují informace, jestli se jedná o zkrácenou či plnou verzi plánu. V pozici dokumentu uvádíme, o kterou verzi se jedná, např. verze 1.1, která není rozpracována detailně a dále budou následovat ostatní kapitoly 1.2, 1.3, atd. (3, str. 15)

Shrnutí

Zde se uvádí zhuštěný popis celého podnikatelského plánu. Struktura může být následující:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům.
- Klíčové osobnosti.
- Hlavní finanční prostředky.

I když se shrnutí dává na začátek podnikatelského plánu, vytváří se až v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový. (3, str. 16)

Popis podnikatelské příležitosti

V této části podnikatelského záměru musíme ujistit čtenáře o tom, že náš návrh je skvěle připraven k realizaci a my pro jeho provedení máme nejlepší předpoklady. Předmětem popisu podnikatelské příležitosti je především popis výrobku či služby, jejich konkurenční výhody a celkový užitek pro spotřebitele. (3, str. 16)

Popis výrobku

V tomto kroku vysvětlím, co za výrobek poskytujeme, jeho účel a vlastnosti. Dále uvádíme, zda se jedná o zcela nový výrobek, nebo pouze o zlepšení již existujícího výrobku. Také je podstatné se zmínit o doplňkových službách, jako jsou údržbářské práce, servisní podpora či zácvik pro používání produktu. Pokud budete předkládat technické parametry, je dobré je zjednodušit, aby jim všichni porozuměli. (6, str. 19)

Popis služby

V případě, že nabízíme službu, vysvětlíme, v čem tkví a jak pracuje. Dále upřesníme, jak budeme službu poskytovat a co za zařízení k tomu budeme potřebovat. (6, str. 20)

Užitek pro zákazníka a konkurenční výhody

Podnikatelský plán je úspěšný jen za předpokladu, že z něj profitují zákazníci. Také je nutné, aby nabízený produkt nebo služba byli lepší než u konkurence. Musíme tedy dobře znát své cílové zákazníky, případně trhy a budeme je mít přesně vymezené. Pokud se na trhu nachází porovnatelné konkurenční produkty a služby, musíme pořádně vysvětlit, v čem je náš produkt či služba lepší. (6, str. 20)

Cíle podniku

Podnikatel si určí, kam bude jeho firma směřovat, kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Tyto vize se následně transformují na cíle podniku, které by měly být SMART, tedy:

- „Specific – specifické,
- measurable – měřitelné,
- achievable – dosažitelné,
- realistic – reálné,
- timely“ – termínované.

Cíle podniku se sestavují alespoň na pět let s konkretizací na jeden až dva roky. (3, str. 18)

Potencionální trhy

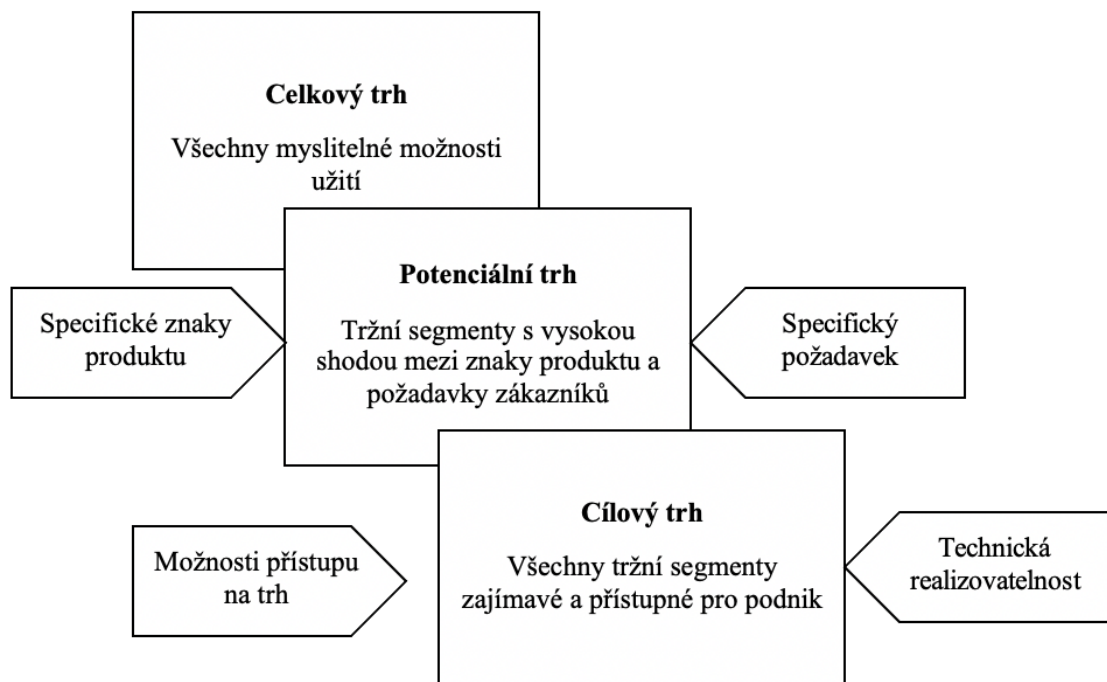
Aby podnik uspěl, musí existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty, případně jejich vylepšení. Pokud tyto produkty dobře prosadíme, můžeme předpokládat trh, kde bude vysoký růstový potenciál. Díky dobře zpracované analýze oboru a trhu na kterém se budeme vyskytovat, jsme schopni odhadnout, zda se cílový trh označuje velkým potenciálem. V podnikatelském plánu bychom měli předložit záznamy o velikosti trhu, o dodavatelích, o konkurentech. (6, str. 63)

Proto si musíme zjistit zajímavá fakta týkající se trhu a tržních příležitostí. Nejprve uvedeme informace o celkovém a cílovém trhu. Do celkového trhu spadá všechno možné využití nabízeného produktu či služby. Celkový trh je ale příliš široké spektrum, proto si z něho najdeme takovou skupinu spotřebitelů, kteří budou mít z našeho produktu nějaký

užitek, dále ti, co k nám mají snadný přístup a v poslední řadě ti, co jsou za náš výrobek či službu ochotni zaplatit. Jinak řečeno si z celkového trhu vymezíme tzv. cílový trh. Toho docílíme tak, že si celkový trh rozdělíme do několika segmentů např. podle oblasti použití, podle regionů, ceny a jakosti atd. Do cílového trhu pak zařadíme ty segmenty, které budou slibovat největší zisk. Tato segmentace dále napomáhá při tvorbě marketingové strategie. (6, str. 64)

Tabulka 1: Možná kritéria segmentace trhu (Zdroj: Vlastní zpracování, podle 2, str. 67)

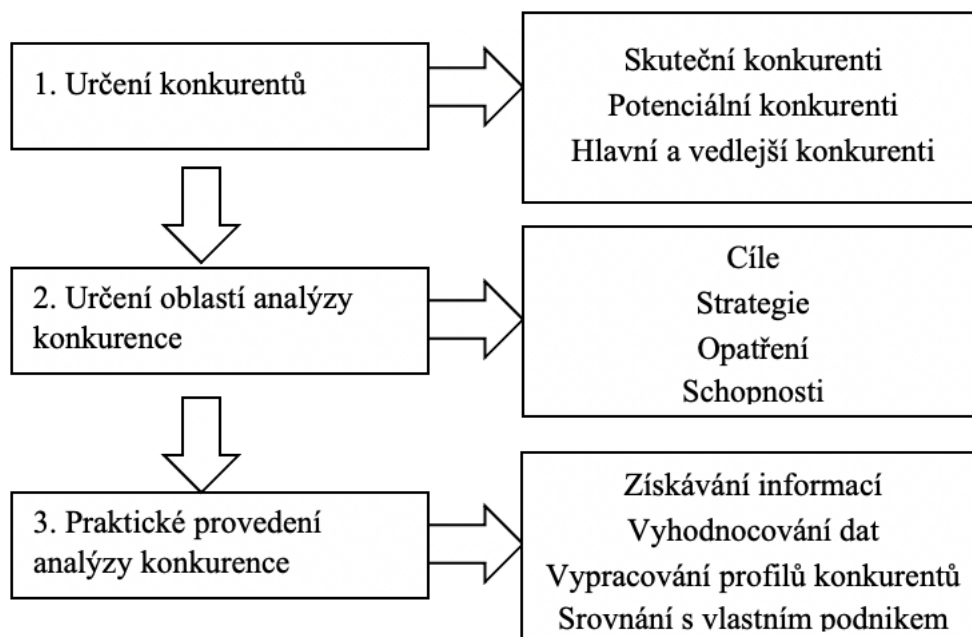
NÁMĚTY NA SEGMENTACI TRHU		
Kritérium segmentace	Spotřební trhy	Průmyslové trhy
<ul style="list-style-type: none"> • velikost poptávky • velikost zákazníka • lokalita, geograf. hledisko • velikost zdrojů (kupní síla) • postoje a charakter zákazníka • vztah k zákazníkovi • nákupní chování • financování nákupu • loajalita zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> • podle počtu obyvatel • jednotlivec, rodina, jiná skupina • město, venkov, region • příjmové skupiny • neutrální, dodavatel • existující, nový • častý kupující, impulzivní občanský kupec • splátky, půjčka, platba • frekvence nákupu (pravidelný, náhodný aj.) 	<ul style="list-style-type: none"> • podle průmyslových sektorů • počet zaměstnanců, velikost obrátu • region, země, světadíl • zisk podniku, velikost aktiv • důraz na kvalitu, opatrnictví – minimalizace rizik • existující, nový • centralizovaný, decentralizovaný • leasing • opakované objednávky, jednorázové nákupy



Obrázek 2: Od celkového trhu k cílovému (Zdroj: Vlastní zpracování, podle 4, str. 64)

3.2.2 Analýza konkurence

V první řadě se určí konkurenti. Mohou to být skuteční konkurenti, kteří působí na stejných cílových trzích a poskytují našim zákazníkům podobné, nebo stejné produkty. Nebo to mohou být potenciální konkurenti, kteří sice nejsou hrozbou teď, ale mohou jí být v budoucnu. Jelikož je na trhu nespočet konkurentů, radí se rozdělit je na hlavní a vedlejší – to ušetří mnoho času i peněz. Mezi hlavní konkurenty patří ty firmy, které jsou na daném trhu velmi významné a budou i nadále. Jsou to ale i ty firmy, které jsou podobné té naší. (6, str. 71)



Obrázek 3: Postup při analýze konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování podle 6, str. 71)

Průzkum předností a nedostatků konkurentů

V následujícím kroku se zjišťují přednosti a nedostatky důležitých konkurentů, tedy těch současných i potenciálních. Je možné je vyhodnotit například pomocí obratu, podílu na trhu, výrobků, růstu, služeb zákazníkům, sídla, dostupnosti zákazníkům atd. Při posuzování těchto předností a nedostatků konkurence rozhoduje spíše mínění zákazníků. (6, str. 73)

Tabulka 2: Informace o konkurenci (Zdroj: Vlastní zpracování podle 6, str. 73)

Oblast	Co je třeba zkoumat
Výrobky	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobní program, sortiment • Jakost výrobků, přednosti a nedostatky • Technologie výrobků • Věková struktura výrobků • Konstrukce výrobků, design
Výroba	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura provozu • Výrobně technické zařízení • Kvalita plánování a řízení výroby • Struktura nákladů
Výzkum a vývoj	<ul style="list-style-type: none"> • Vývojové aktivity, patenty • Know-how • Možnosti kooperace a komunikace
Prodej	<ul style="list-style-type: none"> • Cílové skupiny • Organizace prodeje • Koncepce reklamy • Služby zákazníkům • Cenová strategie
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Věková struktura a schopnosti osazenstva • Stupeň vzdělání • Motivace, spokojenost s prací
Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Vybavení vlastním kapitálem • Nadbytek financí • Možnosti financování prostřednictvím úpisu akcií • Možnosti získání cizích finančních zdrojů
Všeobecné informace o konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> • Sídlo, právní forma • Obrat, zaměstnanci atd. • Podíly na trhu

K účinnému plánování je třeba ustavičně porovnávat produkty, ceny, distribuční kanály atd. Díky tomu se naleznou konkurenční výhody nebo nevýhody a vytvoří se tím obrana vůči jednání svých konkurentů. Podle Kotlera jsou hlavní kroky při analýze konkurence následující (9, str. 568):

- **Identifikace konkurentů**

Konkurenty mohou identifikovat podle toho, zda poskytují obdobné služby či produkty za podobné ceny a stejným zákazníkům. Firmy však většinou přehlíží

menší konkurenty a zaměřují se spíše na ty hlavní, což je chyba, protože oblast reálných a potenciálních konkurentů je mnohem širší. (8, str. 236)

- **Identifikace strategie konkurentů**

Konkurenti se dělí do strategických skupin, což je skupina firem, uplatňující stejnou strategii na daném trhu. Nejsilnější rivalita je mezi podniky v jedné strategické skupině, avšak konkurenční boj může nastat i mezi jednotlivými skupinami. Děje se to například z důvodu zaměření se na stejné skupiny zákazníků. (8, str. 242)

- **Odhalení cílů konkurence**

Cíle u většiny konkurentů je dosažení maximálního čistého zisku, avšak strategie jeho dosažení je každého konkurenta jiná. Podnik se může orientovat na krátkodobé získávání nadprůměrných zisků, či na dlouhodobé získávání nižších, ale pravidelných zisků. Dále se může zaměřovat na minimalizaci nákladů. Cíle konkurentů jsou určovány mnoha faktory. Firmy mohou být totiž pod ochrannou mateřské firmy, tudíž se nemusí orientovat na svůj rozvoj a růst. (8, str. 242-243)

- **Přednosti a slabiny konkurence**

Určení slabých a silných stránek konkurence je velmi důležité, proto je dobré sbírat zásadní informace o podnikání konkurentů. Získání těchto informací je však velmi obtížné, proto se konkurence hodnotí především podle vlastní zkušenosti a doslechu. Je možné provést marketingový průzkum mezi obchodníky, zákazníky a dodavateli. (8, str. 244)

- **Odhad reakce konkurenta**

Reakce u jednotlivých firem jsou odlišné na základě svých slabin a předností, cílů, strategií, podnikatelskou filozofií nebo vnitřní kulturou. Pokud je však známá reakce konkurenta, je to velký přínos z důvodu útoku či obrany současného postavení firmy. (8, str. 246)

- **Tvorba informačního systému**

Pro vytvoření informačního systému o konkurenci, je nutné tyto informace sbírat, objasnit, rozdělit a použít. Tento proces je náročný jak finančně, tak i časově, avšak pro firmu je to velmi výhodné. (8, str. 249)

- **Výběr konkurentů pro útok**

Hodně firem se zaměřuje na slabší konkurenty, z důvodu využití méně zdrojů a času, ale v případě boje se silnější konkurencí je možné získat více než s tou menší. Další faktor je blízkost či vzdálenost konkurence, jde o to, že mnoho firem soupeří s podniky, které jim jsou co nejpodobnější. Posledním faktorem jsou dobří a špatní konkurenti, přičemž je lepší podporovat dobré konkurenty a útočit na ty špatné. (8, str. 250)

Podle Portera jsou pro analýzu konkurenta důležité tyto čtyři komponenty: *schopnosti, předpoklady, současná strategie a budoucí cíle*. Identifikovat jednotlivé faktory je obtížné, avšak díky nim je možné predikovat možnou reakci konkurenta. Aby mohla být analýza konkurence provedena, je nutné si určit, kteří konkurenti budou zkoumáni. (10, str. 48)

SLEPTE analýza

Tato metoda se využívá pro strategickou analýzu faktorů vnějšího prostředí, které by mohli mít vliv na organizaci. Může sloužit i jako podklad při zhotovení prognóz o výsledku dalšího rozvoje. Účelem je zjistit (11, str. 178):

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Přesto, že je možné předpovídat určitý trend, není zřejmé, jak tento trend ovlivní danou organizaci. Proto je důležité identifikovat vlivy, abychom byly na případné změny připraveni. (12, str. 42)

Makroprostředí obsahuje tyto společenské síly, jež ovlivňují celé mikroprostředí:

- Sociální oblast (průmět sociálních změn dovnitř organizace).
- Legislativní oblast (zákony, jejich použitelnost, práce soudů aj.).
- Ekonomická oblast (působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky).
- Politická oblast (existující a potenciální působení politických vlivů).

- Technologická oblast (dopady stávajících, nových a vyspělých technologií).
- Ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení. (11, str. 180)

Porterův model konkurenčních sil

Tento model je určen pro bádání potenciálních i skutečných konkurentů firmy. Pro podnikatelský záměr se vymezi tyto oblasti budoucích i existujících konkurencí:

- **Vnitřní konkurence**, tedy konkurence v oblasti, v které podnik podniká, nebo se chystá podnikat. Příkladem může být, že kadeřník konkuruje kadeřníkovi, nebo cukrárna cukrárně, i když se jejich specializace může výrazně lišit.
- **Nová konkurence**, jedná se o nově vstupující subjekty na náš trh, ale mohou to být také jen ti co sem potenciálně vstupují. V mém případě to budu právě já, kdo vstupuje na tento trh, a proto mé odhady o nové konkurenci jsou spíše posuzování rizika tzv. zahuštění trhu, případně obsazování mnou „objeveného“ tržního výklenku.
- **Zpětná integrace** v dodavatelském řetězci, která vyplývá z rizika zvýšení konkurence z důvodu, že nynější či potenciální odběratel přestane využívat tyto dodavatelské služby a bude si je zajišťovat sám. Je to například případ pekaře, jehož zákazníkem je market, který doposud pravidelně odebíral jeho pečivo a tím vytvářel pekaři pravidelné výnosy, se rozhodl postavit vlastní pekárnu a péct vlastní produkty.
- **Dopředná integrace** v odběratelském řetězci je obrácený případ zpětné integrace, kterou jsme řešili předešle. Tedy dodavatel se rozšířením svého podnikání posune do oblasti podnikání svého původního odběratele a stává se jeho konkurencí.
- **Riziko konkurence substitutů** vyplývá z ohrožení svých produktů na trhu, že budou nahrazeny jinými, více či méně příbuznými produkty. Obvykle se objevují rizika konkurence substitutů u produktů zábavy, například kino versus televize, živé koncerty nebo audio nahrávky, stolní hry versus internetová zábava na počítači apod. (2, str. 50)

3.3.3 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie

Hlavními kroky při tvorbě marketingové strategie je přesný odhad celkového objemu trhu a jeho tržní potenciál a následně volba cílového trhu. Touto skutečností jsem se zabývala v části, kde řeším potenciální trhy. Další krok se zaměřuje na tržní pozici nabízeného produktu, jeho konkurenčními výhody a následně propagací. Poslední krok se zabývá marketingovým mixem.

Dá se říct, že je to propojení produktové charakteristiky, cenové politiky na způsoby propagace podniku a jeho produktů na trhu, a hlavně způsoby dostání produktů či služeb k zákazníkovi, tedy jeho distribuce. Tyto složky jsou na sebe tedy závislé. Při tvorbě podnikatelského plánu je nutné se těmito čtyřmi kroky důkladně zabývat, nejlépe pro každý segment či trh. Tato metoda se nazývá 4P (produkt, cena, propagace, distribuce).

Nesmím však zapomenout na vnitřní zdroje, tedy finanční a lidské. V praxi se proto rozšiřuje tzv. zákaznický marketingový mix 4C, kde se zahrnují zákazníci a náklady na ně spojené, pohodlnou dostupnost a komunikaci.

Marketingový plán by se měl zaměřovat i do budoucna a brát v potaz různé strategie či možný rozvoj produktů a služeb. Docílí se toho hlavně neustálým sledováním a vyhodnocováním trhu. (2, str. 82)

Produkt

Produkt je hlavním bodem 4P, neboť je podstatou marketingu a uspokojuje potřeby zákazníků. Produktem je tedy cokoli, co může být na trhu nabídnuto a uspokojí přání trhu. Nejprve je nutné vymezit produkt, který se bude nabízet. Zda se bude vyrábět pouze jeden či více druhů produktů, design produktu, jeho obal, konkurenční výhody, propagaci a v neposlední řadě životní cyklus produktu. Produktem jsou také služby. (3, str. 24)

Cena

Nástroj ceny je také velmi významný, neboť vytváří příjmy, díky kterým může firma existovat. Při určení prodejních cen se musí vzít v potaz více okolností, jako výše nákladů na jednotku výroby, ceny u konkurentů, poptávka, fáze životního cyklu, cenová regulace v určitých oborech a další.

Pokud je na trhu příliš konkurentů, nebo je nadbytek svých produktů, dochází ke snížení ceny, která nevytváří zisk. Toto rozhodnutí je však jen krátkodobé, než danou situaci vyřešíme. Také je možné maximalizovat zisk, kde cenu určuje poptávka či hlavní podíl na trhu, kde se cena zvolí podle konkurence, přičemž naše ceny budou nižší. (3, str. 24)

Marketingová komunikace

Aby produkt a celý podnik vzkvétal, je nutné zvolit vhodnou podporu prodeje, díky které se dosáhne požadovaných příjmů. Zároveň se však musí stanovit i výše nákladů těchto opatření. Podporou prodeje mohou být různá cenová zvýhodnění, vzorky zdarma nebo různé soutěže či bonusy.

Dále je možné použít reklamy, které rychle osloví širokou škálu spotřebitelů nebo osobní prodej, který na rozdíl od reklamy je mnohem náročnější, ale zároveň jde i o neefektivnější formu komunikace, neboť zde probíhá přímý dialog mezi prodejcem a spotřebitelem. Zde se zařadí například různé veletrhy či poradenství při prodeji. V neposlední řadě stojí za zmínku i public relations, který je chápán nejen jako vztah k zákazníkům, ale také k zaměstnancům a široké veřejnosti atd. (3, str. 26-27)

Distribuce

Pro stanovení distribuční politiky je nutné vysvětlit prodejní strategii, tedy návrh vhodné organizace prodeje a popsat jednotlivé distribuční cesty, které se budou využívat. Mohou se zjistit pomocí odpovědí na následující otázky. Zda budeme samostatně zajišťovat všechny prodejní aktivity sami a prodej bude probíhat přímo konečným zákazníkům, nebo jestli se využije prodejních mezičlánků, přičemž je nutné brát v potaz které firmy či

institute jsou pro podnik nejlepší. Zmiňuje se zde také strukturu obchodního útvaru, počet a klasifikaci jeho pracovníků.

Prodejní náklady se většinou stanovují v podnikatelském záměru jako procento z obrátu. Existuje však vhodnější postup, že si v prvním kroku vymezí prodejní cíle, stanoví potřebný počet zakázek nebo zákazníků a výdaje na to spojené. Vyčíslí se náklady na zbylé prodejní aktivity a ke splnění těchto aktivit přiřadí pracovníky dle jejich klasifikace. Nelze však zapomenout na náklady vzniklé za cestovní výdaje, školení či telekomunikační služby. (3, str. 25)

3.3.4 Operační plán

Jedná se především o rozpracování strategie podnikatelského záměru a jeho realizace v čase. Stanoví se tedy pro jednotlivé kroky termíny jejich dosažení. Pro přehlednost je možné jednotlivé milníky zaznamenávat do tabulek nebo využít různé diagramy.

Pokud je výroba důležitou součástí podnikatelského záměru, měla by být zahrnuta do těchto operačních detailů. Operační plány se sestavují spíše pro komplexnější podnikatelské plány středních a větších firem. (2, str. 85)

3.3.5 Personální zdroje

Personální zdroje se zmiňují spíše při rozsáhlejších podnikatelských plánech, které vyžadují větší pracovní tým či drahé specialisty. V tomto případě je nutné personální oblast podnikatelského plánu detailně zpracovat, tedy kolik pracovníků bude potřeba na jednotlivé pozice, jejich klasifikace, způsoby hledání a najímání těchto pracovníků a v neposlední řadě jejich finanční ohodnocení.

Pokud se však jedná o mikro firmy, je tato kapitola spíše zbytečná. Stačí když informace o vlastnících či vlastníkově a jejich zkušenostech, kvalifikacích, budou zařazeny do části, kde je popsána podnikatelská příležitost. (2, str. 87)

3.3.6 Finanční plán

Tento plán přeměňuje všechny předešlé kroky podnikatelského plánu do číselné podoby. Stvrzuje tedy proveditelnost podnikatelského záměru ze strany ekonomické a měl by přesvědčit případného investora o jeho výnosnosti. Obsahuje zejména seznam finančních potřeb podniku, základní účetní výkazy (cash-flow, výkaz zisků a ztrát, výpočet bodu zvratu aj.) a plán financování, tedy různé půjčky, dotace či úvěry. Nemělo by se zapomenout na počáteční náklady, které zajistí samotné založení podniku a jeho vybavení pro plynulý chod. Patří sem například prostředky na pořízení dlouhodobého a oběžného majetku, financování provozních nákladů do první získané tržby. První propočty mají obvykle manažerský přístup bez ohledu na zásady finančního účetnictví. (3, str. 28)

Rozvaha podniku

Rozvaha se sestavuje k určitému dni a umožňuje neměnný pohled na aktiva podniku (majetek) a jeho pasiva (financování). Aktiva s pasivy musí být v bilanční rovnováze, a to zejména proto, že není reálné, aby měl podnik více majetku, než má finančních zdrojů. Rozvaha tvoří základní účetní přehled a je sestavována na začátku podnikání, tak i na konci při účetní závěrce. (2, str. 128)

Tabulka 3: Rozvaha (Zdroj: Vlastní zpracování podle 2, str. 128)

AKTIVA CELKEM (A+B+C+D)		PASIVA CELKEM (A+B+C)	
A	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	A	Vlastní kapitál
B	Stálá aktiva	•	Základní kapitál
	<ul style="list-style-type: none">• Dlouhodobý nehmotný majetek• Dlouhodobý hmotný majetek• Dlouhodobý finanční majetek	•	Kapitálové fondy
		•	Fondy tvořené ze zisku
		•	Výsledek hospodaření minulých let
		•	Výsledek hospodaření běžného účetního období
C	Oběžná aktiva	B	Cizí zdroje
	<ul style="list-style-type: none">• Zásoby• Dlouhodobé pohledávky• Krátkodobé pohledávky• Finanční majetek	•	Rezervy
		•	Dlouhodobé závazky
		•	Krátkodobé závazky
		•	Bankovní úvěry a výpomoci
D	Ostatní aktiva	C	Ostatní pasiva

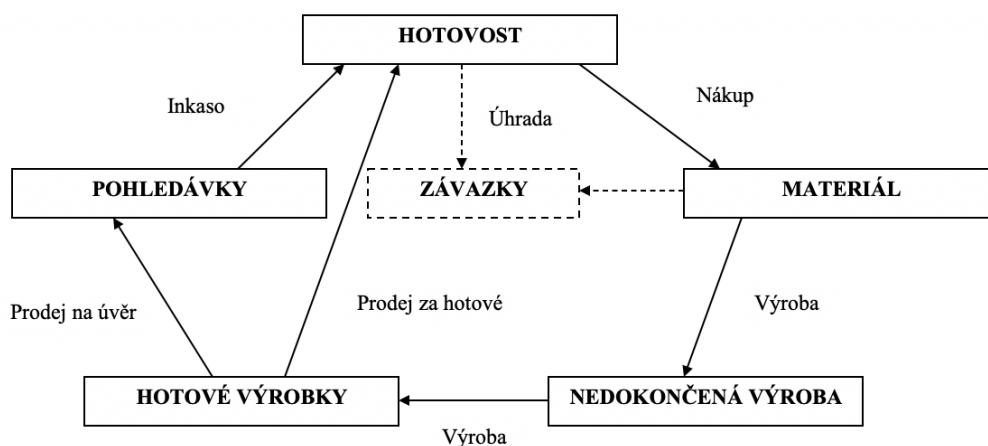
Dlouhodobý majetek

Tento majetek se dělí na hmotný, nehmotný a finanční a je investicí podniku. Pokud je majetek ve firmě déle než jeden rok, jedná se právě o dlouhodobý majetek. Může být pod označením „stálá aktiva“. Během používání se majetek postupně opotřebovává, tato opotřebení je možné označit jako odpisy a vyjadřují se běžně za jeden rok. Ne však všechny dlouhodobý majetek je možno odepisovat, dá se zde zařadit např. dlouhodobý finanční majetek, sbírky a umělecká díla, pozemky a jiné. (2, str. 128)

Odpisy je možné rozdělit na účetní a daňové. Účetní odpisy vyjadřují reálné opotřebení dl. majetku a zároveň zmenšují provozní výsledek hospodaření. Odpisy se nejčastěji zjišťují pomocí lineárních výpočtů, tedy jako podíl ceny při pořízení a doby ekonomické životnosti majetku. Oprávky jsou souhrnem všech odpisů. Daňové odpisy znázorňují hodnotovou částku dlouhodobého majetku a mohou se zařadit do nákladů při vyměření daňového základu. (2, str. 128)

Oběžný majetek

Jedná se o majetek, který plyne jednotlivými reprodukčními procesy. Nejprve má podobu hotovostní, z té se transformuje přes zásoby, pohledávky zpět k penězům. Mohou se tedy vyskytovat buďto ve formě věcné (zásoby, nedokončená výroba, zboží atd.) a ve formě peněžní (hotovostní peníze, peníze na účtu, pohledávky, krátkodobé cenné papíry). (2, str. 129)



Obrázek 4: Změna forem oběžného majetku (Zdroj: Vlastní zpracování podle 2, str. 130)

Zdroje financování majetku

V rozvaze se vyskytují na straně pasiv a zobrazují finanční strukturu podniku. Financuje dlouhodobý majetek a část oběžného majetku trvalého charakteru. Pasiva se v základu dělí na vlastní zdroje a cizí zdroje, následně na dlouhodobé a krátkodobé.

Vlastní zdroje financování

Jsou to vklady, které do podnikání vložily vlastníci podniku. Dále mohou obsahovat výsledek hospodaření, který vznikl při podnikání a bude dále využit při investování do dalších aktivit podniku. Tento kapitál je dlouhodobým zdrojem financování.

Cizí zdroje financování

Cizí zdroje financování jsou chápány jako závazky vzhledem k osobám vně podniku (banky, dodavatelé, investoři a další jedinci co podniku půjčili peníze na předem smluvenou dobu.

Plánování výnosů a příjmů

Výnosy je možné chápat jako výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období, avšak za předpokladu vedení podvojného účetnictví zde nebereme v potaz, zda tržby byly uhrazeny či nikoliv. Zatímco příjmy jsou peněžní obnosy, které již firma skutečně získala.

Uvedeme si tento vztah mezi výnosy a příjmy na příkladu. Podnik vykoná dodávku produktů na fakturu a vykáže účetní výnosy, protože tržby zvyšují výnosy. Současně zaplatí v penězích výdaje spojené s výrobou. I když odběratel nezaplatí fakturu, firma přesto musí vykázat výkony, které se promítají do výsledku hospodaření. Je tedy velmi důležité nejen opatření výnosy, ale obzvlášť opatření příjmů firmy. (3, str. 28)

Plánování nákladů a výdajů

Náklady zobrazují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Měly by být vynakládány účelně a hospodárně. A výdaj představuje úbytek peněžních prostředků

podniku, avšak neznamená to automatickou tvorbu hodnoty. Výdaj je nákladem jen tehdy, pokud vstoupí přímo do tvorby produktu.

Náklady mohou být rozděleny podle druhu, účelu, činností, nebo podle závislosti na změnách objemu výroby, což jsou náklady fixní a variabilní. Pomocí posledních dvou zmíněných nákladů lze vypočítat bod zvratu, což je zjištění množství produkce, při kterém se náklady rovnají tržbám. (3, str. 129)

Pokud se změní objem výroby, mění se tím i variabilní náklady. Zatímco fixní náklady se změnou objemu výroby nemění, tedy alespoň z krátkodobého hlediska. Z dlouhodobého hlediska se mohou měnit skokově. Díky tomuto rozřídění se tvoří základ pro kalkulaci neúplných nákladů, nebo se stanoví objem výroby, kde se tržby rovnají celkovým nákladům (bod zvratu). Pro zjištění bodu zvratu je nutné určit funkci tržeb a nákladů dle objemu výroby a prodeje. Přičemž tržby mají následující funkci (2, str. 132-133):

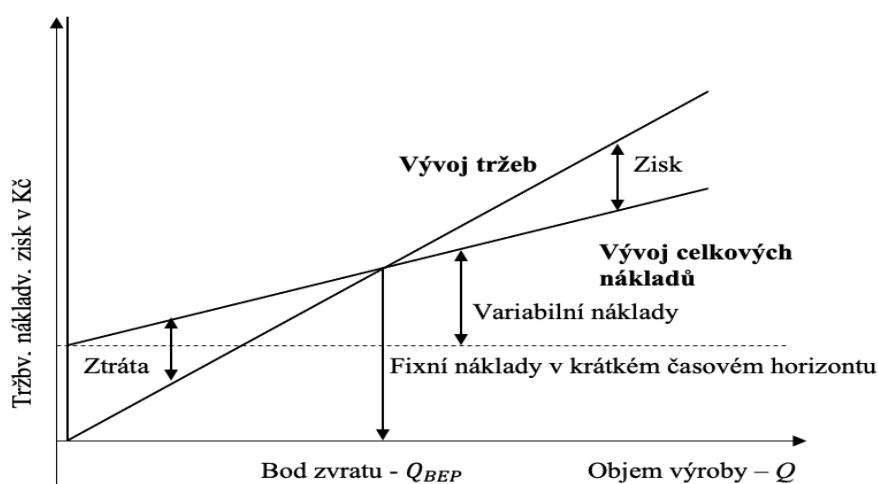
$$T = P * Q$$

celkové náklady:

$$CN = FN + VaN * Q$$

bod zvratu:

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{P - VaN}$$



Obrázek 5: Grafické vyjádření bodu zvratu, (Zdroj: 2, str. 134)

Finanční výkazy

Patří sem plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovaná rozvaha. Plán peněžních toků upřesňuje domnívané příjmy a výdaje související s provozem, přičemž počáteční fáze podnikání by měla být zpracována alespoň v rozsahu prvního půl roku. V dalších obdobích stačí roční údaje. Získané informace nám sdělí, zda je možné financovat záměry. Plánovaný výkaz zisků a ztrát představuje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Zde je také lepší podrobněji vypracovat první rok podnikání, v následujících letech stačí opět jen roční údaje. Díky výkazu zisků a ztrát se zjistí výsledek hospodaření, tedy například zda je schopnost splácet úvěr. Plánovaná rozvaha poskytuje informace o struktuře majetku a plánování jeho obnovy, ale také o zdrojích financování při zahájení podnikatelské činnosti, o možném splácení cizích zdrojů atd. (3, str. 30)

3.3.7 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje a posuzuje důležitost faktorů z pohledu silných (Strenghts) a slabých (Weaknesses) stránek bádaného podnikatelského plánu a následně zrealizovaného podniku, dále posuzuje z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které mohou podniku nastat. Nad silnými a slabými stránkami je jistá kontrola, která se může ovlivnit, jedná se totiž zejména o interní faktory. Zatímco nad hrozbami a příležitostmi kontrola není, ale dá se na ni reagovat. (2, str. 48)

Tabulka 4: Možné zdroje silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování podle 2, str. 49)

NÁMĚTY PRO HLEDÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU		
Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Procesy • Management • Obchod a marketing • Personál • Jiné znalosti a dovednosti • Zkušenosti • Průmyslové vlastnictví • Areál podniku • Výroba • Informační technologie • Finance 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká produktivita práce • Vize, „tah na branku“ • Perfektní zakázky, prodeje • Loajální a nadšený tým • Skvělý vývojový potenciál • Znalost trhu a trendů • Značka, patenty • Perfektní lokalita, poloha • Špičkové výrobní vybavení • Skvělé řízení informací • Solidní cash-flow 	<ul style="list-style-type: none"> • Doba uvádění na trh • Není strategické řízení • Není znalost trhu • Závislost na jedné profesi • Problematický servis • Nekompetentní pracovníci • Uplynutí patentových práv • Špatná nájemní smlouva • Zastaralé výrobní linky • Zastaralý, poruchový IS • Předlužení, nízký likvidita

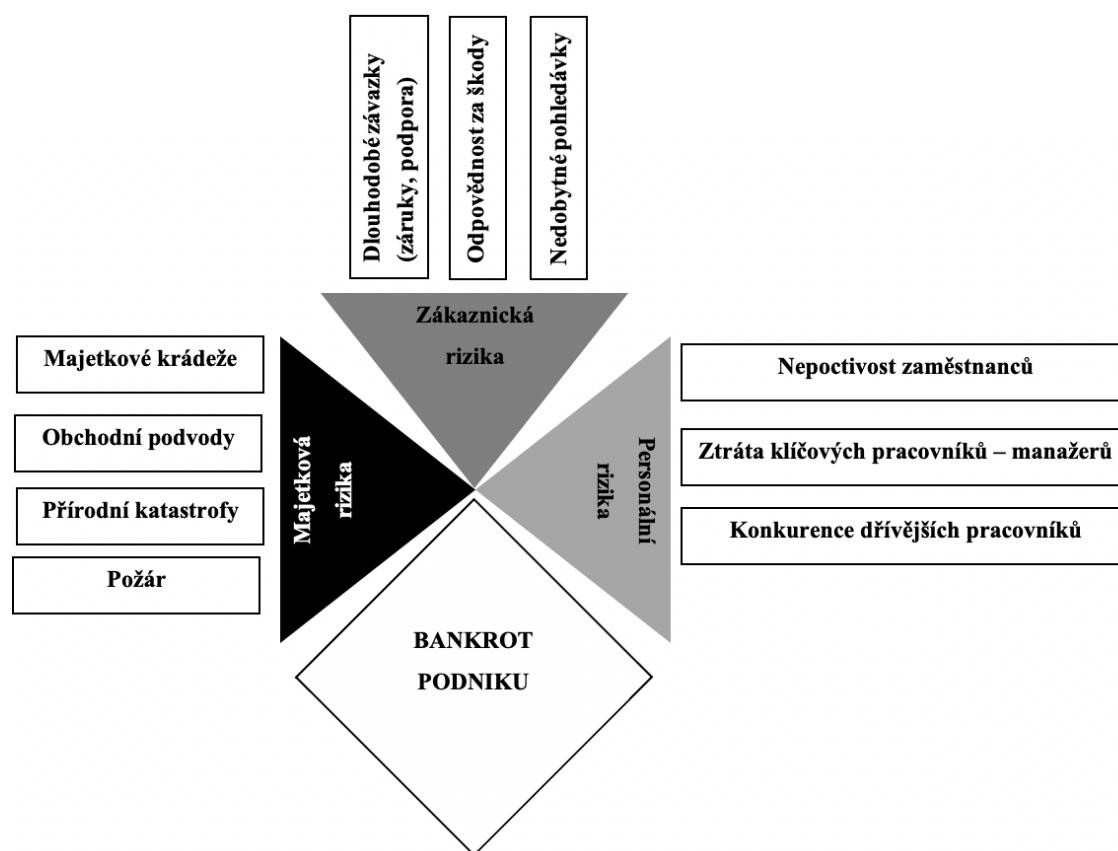
Tabulka 5: Možné příležitosti a hrozby pro podnik. (Zdroj: Vlastní zpracování, podle 2, str. 49)

NÁMĚTY PRO IDENTIFIKACI PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB PODNIKU		
Oblast	Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Trh • Typ podnikání • Normy, standardy • Pracovní trh • Technologický rozvoj • Ekonomické trendy • Legislativa • Politika • Globalizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Rychle rostoucí trh • Nejsou dominantní „hráči“ • Přesah požadavků norem • Dostatek volných zdrojů • Nové tržní niky (výklenky) • Růst HDP, životní úroveň • Zákon rozšířil náš trh • Snížení daní, dotace • Rozšíření trhů 	<ul style="list-style-type: none"> • Zanikající trh • Silná, rostoucí konkurence • Náklady na certifikaci • Legislativa, sociální dávky • Nároky na znalosti • Pokles poptávky • Složitost zákonů, náklady • Investiční pobídky • Nová konkurence

I když při vypracování podnikatelského záměru se používají různé analýzy a data z výzkumu, vždy se najde nějaké riziko, kde se skutečné výsledky budou lišit od předpokládaných. Proto je součástí podnikatelského plánu i analýza rizik, která by měla předcházet těmto hrozícím problémům. Hodnocení rizik se provádí podle různých analytických nástrojů, ale také podle připravených variant scénářů a strategií, jak by měla firma zareagovat a rozvíjení rizika zvládnout. Čím podrobnější analýza rizik je, tím lepší je i celkové plánování.

Řízení rizik má čtyři klíčové kroky, mezi které patří identifikace rizikových faktorů. Zde se zvažuje, proč by se plán mohl „zvrtnout jinak“, než bychom chtěli. Je možné uvažovat

například o rizicích náhlé změny trhů, rizika plynoucí z produktu, jeho ceny či útlumu poptávky, rizika z oblasti managementu, produktivity, investic a mnoho dalších. (2 str. 90)



Obrázek 6: Možná struktura obvyklých rizik podniku. (Zdroj: Vlastní zpracování podle 2, str. 90)

Dalším krokem řízení rizik je jejich kvantifikace neboli číselné vyjádření. Jedná se například o odhadnutí pravděpodobnosti výskytu nechtěného faktoru a odvození možných důsledků. Dále se provádí plánování krizových scénářů, tedy plánů, postupů, politik a procedur v případě stupňování rizika. Scénář by měl vždy obsahovat také jednoduchou finanční analýzu pro důsledky dopadů různých variant na firmu. Finanční článek pak pomůže při výběru různých postupů. Mohou se zde také vyskytovat tzv. what-if analýzy, kdy díky domněnkám typu „pokud by se stalo, že ...“ se usuzují důsledky typu „pak by to znamenalo ...“. Tímto způsobem lze vymezit množinu možných scénářů. K této analýze je možné zahrnout i analýzu nejhoršího scénáře, při které v důsledku řešení se raději podnikání ukončí, aby byly minimalizovány negativní důsledky a ztráty podnikatele. (2, str. 91)

Posledním krokem řízení rizik je monitoring, který průběžně a nepřetržitě provádí kontrolu a sleduje možná rizika očekávaných, ale i neočekávaných dopadů obzvláště externího prostředí. Následně se provádí kroky, které snižují nebo dokonce eliminují negativní vlivy. (2, str. 92)

Opatření ke snížení rizika

Po identifikaci rizik následuje návrh na snížení konkrétních důležitých rizik. Mezi opatření na snížení rizika patří:

- **Diverzifikace** zajistí v případě úbytku poptávky po jednom produktu, zvýšení poptávky po jiné skupině produktů. Jde tedy o takzvanou kompenzaci.
- **Dělení** rizika mezi dva či více účastníků, kteří se podílejí na tvorbě podnikatelského projektu.
- **Transfer** podnikatelského rizika na jiné subjekty. Může k němu dojít při uzavírání dlouhodobých smluv na dodávky surovin, kontrakty na prodej produktů za předem stanovených podmínek aj.
- **Pojištění** zapadají mezi speciální druhy přenosu. Tedy negativní dopady z rizik se přesunují na pojišťovnu, která pokrývá tyto škody, dle předem sjednaných podmínek ve smlouvě.
- **Etapová příprava a realizace** podnikatelských projektů spočívá v tom, že se projekt rozdělí do několika etap, které jsou koncipovány variantně, takže je vytvořeno mnoho variant pokračování projektu, ale volba pokračování závisí na výsledcích předchozí etapy. (3, str. 32)

3.3.8 Přílohy

Velikost příloh je u každého případu jiný. Někdy může mít i přes padesát stran, proto můžeme vytvořit seznam a ten připojit k příloze s poznámkou, že uvedené přílohy jsou k dispozici. Do příloh patří životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, analýza trhu, zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu, podklady z finanční oblasti, obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy, důležité smlouvy. (3, str. 33)

4 Analýza současného stavu

V této kapitole se zaměřím na zpracování analýzy současného stavu, přičemž zjistím stav cílového trhu, tedy možnost podnikání, potenciální růst, ale především odhalení případných hrozeb podniku.

K zhodnocení současného stavu tržních ukazatelů použiji SLEPTE analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, vlastní průzkum trhu pomocí dotazníku, marketingový mix 4P, účetní výkazy, vyhotovení ekonomických ukazatelů a následně vše zhodnotím ve SWOT analýze.

4.1 Vlastní výzkum

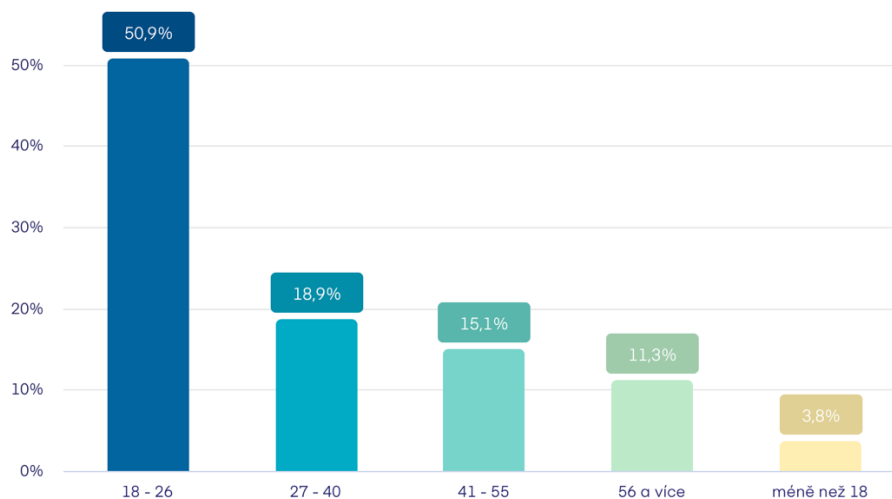
Pro vlastní výzkum jsem využila dotazníkové šetření na internetové stránce survio. Celkem jsem oslovila 100 respondentů, buďto na sociálních sítích nebo osobně. Respondenti jsou převážně z Brna nebo zde dojíždějí pravidelně.

Cílový trh

Za cílový trh pokládám celé Brno, což je 376 431 lidí, avšak každý den se počet navýší o lidi, kteří dojíždějí za prací či za studiem, což dělá 110 tisíc lidí. Toto je však velmi široké spektrum, a proto se zaměřím spíše na studenty a pracující v blízkosti podniku. Pomocí dotazníku byly zjištěny informace o věku a povolání oslovených respondentů, které k segmentaci trhu mohou pomoci.

Věk respondentů

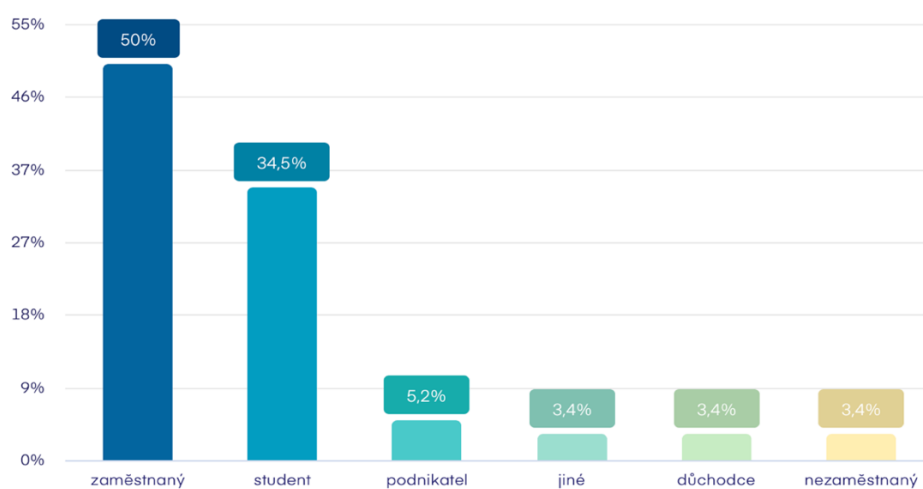
Věk respondentů byl zjištěn pomocí dotazníkového šetření, který byl vytvořen na internetové stránce survio. Dotazník byl následně sdílen na sociálních sítích s prosbou, aby jej vyplnili pouze obyvatelé nebo stálí návštěvníci Brna. Věk respondentů na sociálních sítích se pohyboval mezi 18-40 let, a proto jsem začala provádět přímé dotazování náhodně vybraných lidí. Výsledek dotazování můžete vidět níže.



Graf 1: Věk respondentů. (Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření)

Sociální skupina

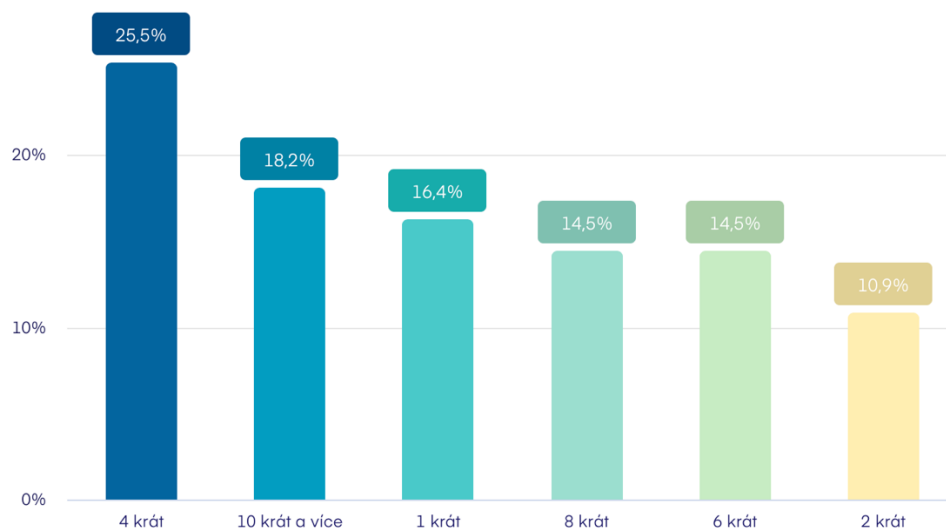
U této otázky jsem chtěla zjistit, zda potenciální zákazníci budou spíše pracující nebo studenti. Jak můžete vidět v grafu níže, nejvíce respondentů je zaměstnaných ve věku 27-40 let. Tito lidé budou představovat základní cílovou skupinu. Všichni dotazovaní pochází z Brna a podobné podniky navštěvují vícekrát do měsíce. Další skupinou budou studenti ve věku 18-26 let, kteří si přivydělávají brigádami. V Brně je opravdu mnoho studentů nejen z celé republiky, ale i ze zahraničí. Domnívám se, že právě tito studenti ocení příležitostné koncerty a galerijní výstavy v našem podniku. Do poslední skupiny nakonec zařadím turisty, kteří přijíždí do Brna za kulturou.



Graf 2: Sociální skupina respondentů. (Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření)

Návštěvnost podniku

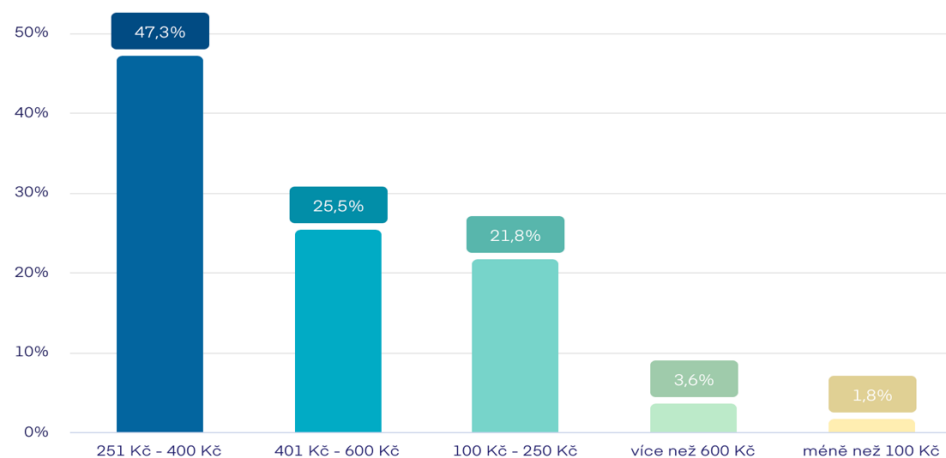
Zde jsem chtěla zjistit, jak často respondenti za běžných okolností navštěvují podobné podniky v rámci jednoho měsíce. Díky tomu jsem si mohla představit průměrnou návštěvnost podniku. Jak lze vidět na grafu níže, nejčastější odpovědí bylo 4x do měsíce a hned poté 10x do měsíce, což není vůbec špatné.



Graf 3: Průměrná návštěvnost podniku za měsíc. (Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření)

Útrata v podniku

Při této otázce jsem chtěla zjistit jakou částku respondenti většinou zanechají v podobných podnicích. Toto šetření mi následně pomohlo při výpočtu průměrných tržeb. Jak můžete vidět v grafu níže, nejvíce respondentů souhlasilo s částkou mezi 251 Kč - 400 Kč.



Graf 4: Průměrná útrata v podniku. (Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření)

4.2 Analýza makroprostředí

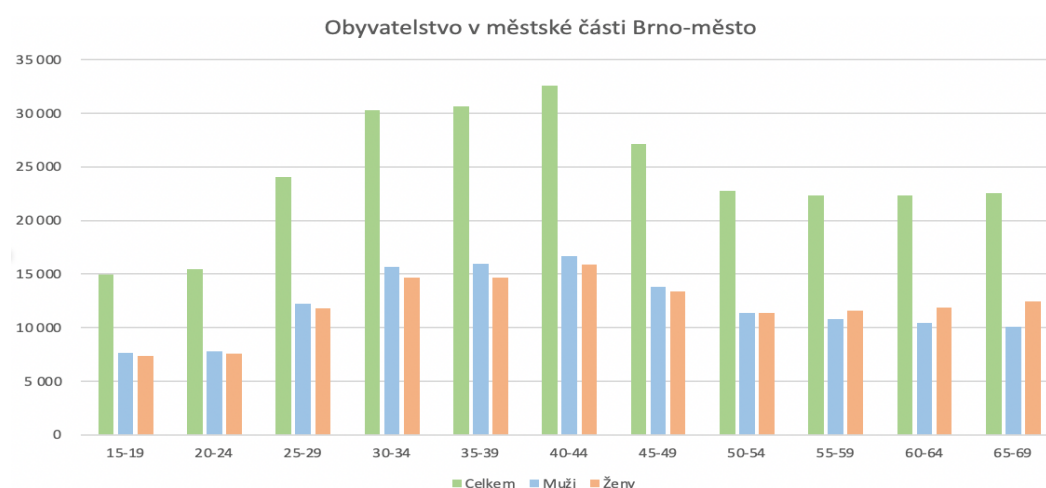
Nejprve se zaměřím na cílový trh podniku a vymezím si jej. Poté ho pomocí analýzy SLEPTE rozeberu, a nakonec prozkoumám konkurenci pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

4.2.1 SLEPTE Analýza

SLEPTE analýza slouží jako prostředek pro zkoumání změn v okolí podniku. Díky ní jsem schopna posoudit eventuální důsledky při změnách na projekt. Tyto změny mohou docházet v několika sférách.

Sociální hlediska

V této části jsem se zaměřila na demografické charakteristiky města Brna. Potenciálními zákazníky pro podnik jsou ženy i muži ve věku od 15 let. V blízkosti se však nachází několik firem a univerzit, proto bych chtěla zacílit nejen na lidi žijící v Brně, ale také na lidi zde zaměstnané, nebo studenty, kteří si na začátku dne u nás vychutnají dobrou snídani, kávu nebo čaj a následně se do podniku vracejí na oběd nebo v pozdních hodinách za zábavou. Podle magistrátu města Brna je denní počet lidí navyšován o 110 tisíc lidí, kteří dojíždějí za vzděláním či za prací. (15)



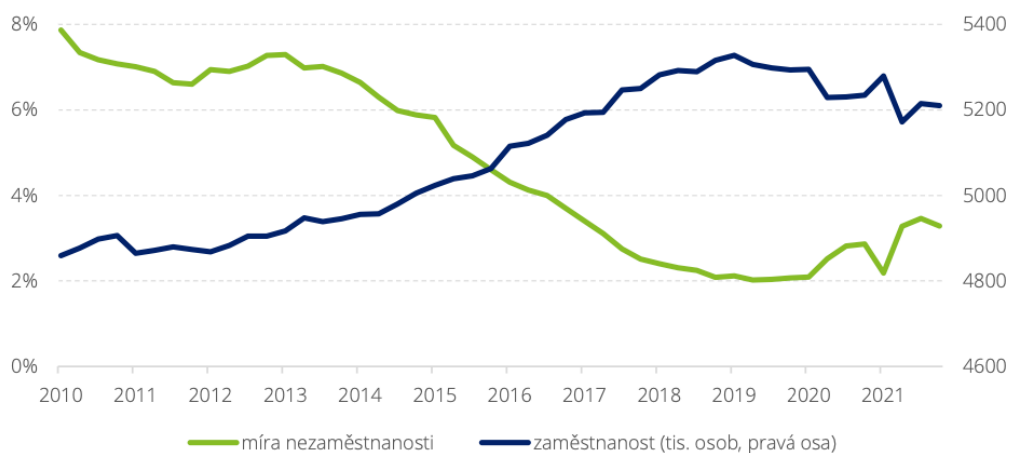
Graf 5: Počet obyvatel v městské části Brno-město k 1.1. 2021. (Zdroj: Vlastní zpracování, (16))

Tabulka 6: Počet studentů na veřejných a soukromých vysokých školách k 20. 1. 2021. (Zdroj: Vlastní zpracování, (17))

Veřejné a soukromé vysoké školy v Brně	Počet studentů
Masarykova univerzita	31 521
Veterinární a farmaceutická univerzita Brno	1 853
Vysoké učení technické v Brně	18 643
Mendelova univerzita	8 793
Janáčkova akademie múzických umění v Brně	682
Newton College, a.s.	1 499
Akademie STING, o.p.s.	140
Vysoká škola obchodní a hotelová, s.r.o.	199
Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, a.s.	4 930
Celkem	68 260

Nezaměstnanost se v okrese Brno-město oproti loňskému roku zvýšila na 4,5 %. Zajímavý je však fakt, že se také zvýšil počet pracovních příležitostí. Je tomu nejspíš proto, že mnoho nezaměstnaných touží po lepších pracovních nabídkách. Podle loňského průzkumu zaměstnaneckých preferencí „Randstad Employer Brand Research“ je pořadí na prvních místech stálý plat s benefity, poutavá práce, přátelský kolektiv, jistota práce a finanční zdraví firmy. V užším výběru zaměstnavatele pak hraje velkou roli lokalita, rovnováha mezi osobním a pracovním životem a flexibilita práce. Pozoruhodné je, že ženy dávají přednost příjemné pracovní atmosféře, flexibilitě práce a jistému zaměstnání, zatímco muži se přiklání k finanční stabilitě a využívání moderních technologií. (18), (19)

K nárůstu nezaměstnanosti pomohla také koronavirová pandemie, avšak kdyby nebyl vládní program dotací na udržení pracovních míst, nezaměstnanost by byla mnohem větší. (20)



Graf 6: Zaměstnanost a míra nezaměstnanosti. (Zdroj, Vlastní zpracování, (21))

Legislativní hlediska:

Podnikání je ovlivňováno několika zákony a předpisy:

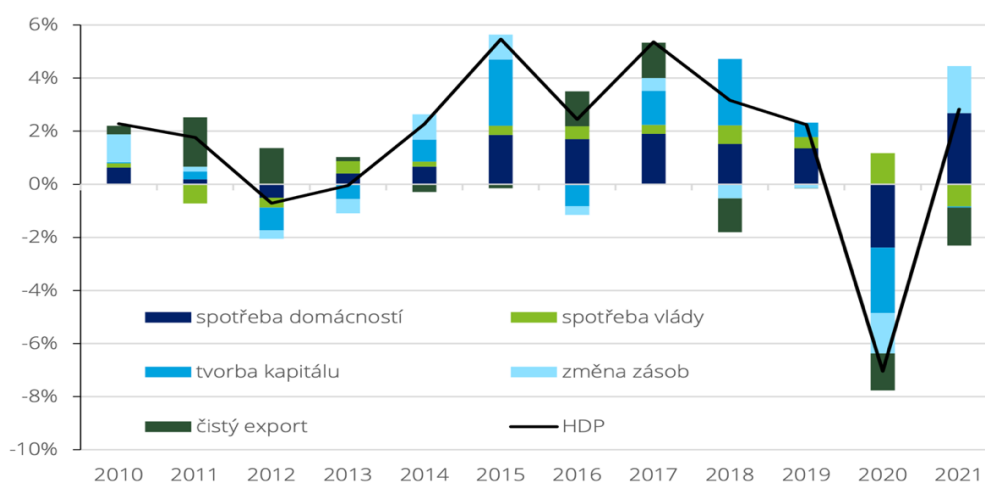
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a jejich prováděcími předpisy,
- vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků,
- vyhláška č. 450/2004 Sb., o označování výživové hodnoty potravin,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin.

Abych mohla zahájit podnikání, je nutné si opatřit živnostenské oprávnění, které získám na živnostenském úřadě. V mém případě se jedná o živnostenské oprávnění na provozování hostinské činnosti. K získání živnostenského listu k hostinské činnosti je nutná plná svéprávnost, tedy dovršení věku 18 let a způsobilost k právním úkonům, dále bezúhonnost, odborná způsobilost nebo praxe v oboru.

Protože se nejedná pouze o bistro, ale také o bar, je nutné získat koncesi na prodej lihu. Veškeré tržby a pohledávky se musí evidovat a vydávat zákazníkům. Dále je nutné platit zdravotní a sociální pojištění. Jsem také povinna plnit požadavky BOZP.

Ekonomická hlediska:

Hrubý domácí produkt (HDP) je primárním ukazatelem výkonnosti ekonomiky. Vyjadřuje celkové hodnoty statků a služeb, které vznikly v daném období a na určitém místě. Na grafu níže můžete zpozorovat, že se český HDP značně propadl. Může za to celosvětová pandemie koronaviru, kvůli které musela vláda postupně uzavírat chod ekonomik. Za celý rok 2020 se předpovídá pokles HDP meziročně o 5,6 %, což je nejvýraznější propad za dobu existence samostatné České republiky. Utlumení ekonomiky stále trvá i v roce 2021 z důvodu růstů případů s koronavirem, nově i s britskou a jihoafrickou mutací.



Graf 7: Růst HDP a příspěvky jednotlivých složek. (Zdroj: (22))

Novinkou pro rok 2021 je tzv. daňový balíček, který ruší super hrubou mzdu a tím zvyšuje mzdu. Díky tomu dojde ke zjednodušení a zprůhlednění daňového systému. Daň z příjmů fyzických osob je ve výši 15 % z hrubé mzdy. Další sazba, která nahrazuje tzv. solidární zvýšení daně je ve výši 23 % a bude podléhat část základu daně nad 141 764 Kč měsíčně. Zvýší se také slevy na poplatníka. Odložení EET trvá až do konce roku 2022, přesto je tržby možné elektronicky evidovat dobrovolně. (23)

EU předkládá balíček 540 miliard eur na podporu členských států, podniků a ekonomiky. Evropská centrální banka navíc poskytuje 750 miliard eur na snížení veřejných dluhů během krize, dalších 120 miliard eur z kvantitativního uvolňování plus 20 miliardy eur na nákup dluhopisů, 37 miliard eur členským státům poputuje ze stávajících strukturálních fondů Unie. Pro Českou republiku je v rámci nich vyhrazeno v přepočtu 30 miliard korun. (24)

Odvětví gastronomie, v kterém chci podnikat patří v nynější situaci mezi rizikové obory. Mezi rizikové obory patří ty, které nejvíce pocítují výkyvy na daném trhu a nejvíce je zasáhla koronavirová krize. Po skončení pandemie se tyto obory opět navrátí do normálu. (25)

Politická hlediska:

Současná vláda je tvořena politickým hnutím ANO a Českou stranou sociálně demokratickou (ČSSD). Předsedou vlády je Andrej Babiš z ANO. Vláda představuje vrcholový orgán výkonné moci. Skládá se z předsedy vlády, místopředsedů vlády a ministrů. Vláda je odpovědná Poslanecké sněmovně. (26)

Vláda vytvořila tzv. záchranné balíčky na podporu ekonomiky – program Antivirus, úvěrové programy COVID, pozastavení EET, ošetrovné pro OSVČ, podpora podnikání, kompenzační bonusy nebo jednorázový příspěvek pro osoby v důchodovém věku. Proto vláda schválila největší schodek státního rozpočtu v historii země 500 mld. Kč (22)

Technologická hlediska

V dnešní době zákazníci považují za samozřejmost dostupnost internetu nebo mobilního připojení pro komunikaci, toto připojení může sloužit například také ke sdílení fotek podniku, což je jen dobře, protože se podnik dostane do podvědomí více zákazníků.

Ze startu podnikání určitě zainvestuji do kvalitních technologií, jako je například zařízení pro ruční plnění nápojů do láhví, pneumatický uzavírací stroj na láhve, jednostranné

poloautomatické značkovací zařízení na láhve. Jelikož chceme mít na čepu alespoň 5 druhů piva, je nutné zajistit výčepní zařízení z pěti kohouty a chladicí zařízení.

Další potřebné vybavení, které je nutné zajistit:

- výrobník ledu,
- výrobník sodové vody,
- kávovar,
- router k internetovému připojení,
- dotykovou pokladní sestavu,
- reproduktory,
- pulboy na mytí skla,
- a další.

Mezi technologická hlediska mohu určitě zařadit i webové stránky podniku, či jeho sociální sítě, které mohou sloužit jako marketingový prostředek, ale budou zde také umístěny důležité informace.

Environment

Environmentální přístupy jsou pro podnik velmi důležité a mohou snížit náklady podniku, například u šetření energie či vody. Také je nutné optimalizovat dodávané suroviny, kvůli snížení zbytečného odpadu. Odpad je následně tříděn a recyklován. Je toho opravdu mnoho, a navíc tyto činnosti, které snižují dopad na životní prostředí mohou přivolat nové zákazníky, což může zlepšit konkurenceschopnost a celkově dobrou pověst podniku.

Shrnutí SLEPTE analýzy

Tabulka 7: Shrnutí SLEPTE analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

SLEPTE ANALÝZA	Faktor	Charakteristika hrozeb	Charakteristika příležitostí
	Sociální oblast	trvání covid-19	zrušení vládních nařízení, kulturní akce, noví studenti
	Legislativa	legislativní změny	legislativní změny
	Ekonomika	trvání covid-19, růst cen, ekonomická krize	růst mezd, zotavení domácí poptávky
	Politika	volby	volby
	Technologie	poškození strojů	inovace technologií, nákup nového vybavení
	Environment	náklady na odvoz odpadu	snížení pojistného (EMS)

4.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Podstatou této metody je předpověď vývoje konkurence v okolí podniku, na základě presumpce možného chování jednotlivých objektů na tomto trhu. Jde především o rivalitu na trhu.

Stávající konkurenti

Rivalita na tomto trhu je opravdu vysoká, avšak ne každý podnik je úplně stejný. Informace o jednotlivých konkurentech jsem získala přímou návštěvou samotných podniků a jejich webových stránek. Mezi největší konkurenty považuji:

- **Soul Bistro** – Bistro, které se specializuje na tradiční, lehká i vegetariánská jídla, se zaměřením na čerstvé suroviny a domácí produkty. Kromě stále nabídky nabízejí také týdenní menu, kde se cena pohybuje mezi 129,- Kč až 220,- Kč. Když nepočítáme s poledním menu, tak návštěva Vás většinou vyjde okolo 300,- Kč. Bistro sídlí na ulici Jezuitská 7/10. Největší konkurenční výhodou je již vybudovaná stálá klientela.

- **Bistro Franz** – Jedná se o rodinné bistro, které připravuje sezonní jídla z čerstvých surovin od místních dodavatelů, originální zákusky, bio nápoje, Fairtrade kávu a kvalitní vína od moravských vinařů. Nabízejí brunche pohybující se okolo 130,- Kč a obědy do 225,- Kč. Bistro se nachází na ulici Veverčí 14.
- **Babinský bistro** – K tomuto bistru si musíte vyšlapat menší kopec, neboť se nachází na Špilberku. Denně nabízí čerstvě upečený kváskový chléb, domácí paštiku, různé zákusky, kvalitní kávu či víno. Cena se pohybuje do 300,- Kč. Jako největší výhodu beru krásné prostředí hradu.
- **Atelier Cocktail Bar & Bistro** – Atelier se pyšní především propojením moderního bistra a baru. V kuchyni vycházejí z postupů a technik francouzské kuchyně, nicméně přetváří především tu českou. Využívají tradiční, lokální a dostupné suroviny. U koktejlů chtějí nechat vyznít hlavní surovinu a podpořit její chuť. Cena se pohybuje v rozmezí od 170,- Kč do 600,- Kč. Atelier se nachází na ulici Kobližná 2. Konkurenční výhodou je určitě profesionalita při kombinování jídel s koktejly.
- **4pokoje** – Tento podnik je rozhodně svůj. Během dne zde proběhne 9 časových zón, ve kterých se střídá menu, ceny i hudba. Vaří se zde nonstop a není problém si v noci objednat snídani. Kuchyně je vyhlášena především jejich benediktem 2.0 s roastbeefem. Ceny kolem 200,- Kč až 500,- Kč. 4pokoje se nachází na ulici Vachova 6 a konkurenční výhodou je především stálá klientela a viditelnost na trhu.
- **Botanic Bar & Bistro** – Tento bar s bistroem nabízí mezinárodní kuchyni a zábavné koktejly. Přes den se zde dobře a hlavně zdravě najíte, navečer se botanic přisouvá spíše k baru, kde můžete čekat spousty ginů a skotských whisky, či klasických koktejlů. Najdete zde také výběrovou kávu, nebo víno. Podnik se nachází na ulici Botanická 19

- **Break Feast Bistro by Eggo** – Bistro nejprve začínalo jako Eggo food truck, nyní má novou kamennou pobočku na ulici Dvořákova 12. Začali s ranním vaječným konceptem a inspirovali se, jak to kdo dělá ve světě. Ve většině případech jejich jídla obsahují vajíčko, ale není to pravidlem. Zaměřují se na snídaně a brunch, proto je jejich pracovní doba od 8:00 do 14:00. Najíte se zde do 200,- Kč.

Potenciální konkurenti

Jíst a pít se bude stále, proto na trh vstupuje mnoho konkurentů se zajímavými restauracemi, bistry či bary. Bariér pro vstup na trh těchto konkurentů není mnoho, nezbytné je však uskutečnit podmínky dané zákoníkem a splňovat hygienické požadavky provozovny. Někoho může odradit také již stávající velké množství pohostinství a případně i málo prostorů, kde by svůj podnik mohli otevřít. Další bariérou mohou být vysoké počáteční náklady, které se nemusejí rychle vrátit, nebo málo zájemců o danou práci. Navíc je velmi těžké si v takovém prostředí vybudovat stálou klientelu.

Dodavatelé

Vliv dodavatelů není na trhu vůbec podstatný, neboť se jich vyskytuje velké množství a je možné si tedy vybírat. V mém podniku se budu zaměřovat především na lokální produkty, proto nejprve oslovím brněnské dodavatele, o kterých vím, že jsou spolehliví a znám jejich kvalitu.

Dodavatel ovoce a zeleniny

K odběru ovoce, zeleniny, baby zeleniny, čerstvých bylinek a koření, výhonků, klíčků a hub, budu využívat služeb společnosti Míča Bagoňová, která využívá v rámci sezónních měsíců spolupráci s místními zdroji a zároveň 3x týdně dovážejí exotické plody z celého světa. Funguje jako maloobchod i velkoobchod.

Dodavatelé alkoholických i nealkoholických nápojů a pochutin

- **Létající pivovar Kočovní Kozí** – tento pivovar jsem si vybrala pro vaření našeho piva. S majiteli pivovaru se znám osobně a vím, že mě nezklamou. Využívají

kvalitní suroviny a pivo mají správně ošetřené. Občas nám budou kromě „našeho“ piva, také dovážet piva z jejich stálé nabídky.

- **MANEO** – zaměřuje se na zásobování gastronomických provozů, občerstvení a prodejen. V nabídce má několik tisíc položek z řad alkoholických, nealkoholických nápojů, vín, koloniálu, chlazených a mražených potravin. Tohoto dodavatele budu využívat především pro zásobování lihovin, pivních speciálů, pochutin k pivu.
- **justWINE** – je maloobchodem i velkoobchodem. Spolupracuje s vinaři z Moravy, Německa, Rakouska, Rumunska, Itálie, Španělska, Francie a Slovinska. Má širokou nabídku stáčených moravských i zahraničních vín a přes 300 lahvových vín z Moravy i ze světa.
- **WineLife** – je velkoobchod s nápoji, potravinami a tabákem. Distribuce kvalitních značek tuzemských i zahraničních nápojů a vín. Nabízí spolehlivý servis a to především dodávkami zboží od objednání po dodání limitem 24hodin.
- **Richardova limonáda** – Tyto limonády jsou připraveny z těch nejvoňavějších a nejkvalitnějších přírodních surovin a vařeny z ručně připravovaných sirupů podle tradiční rodinné receptury. Limonády skrývají přírodní osvěžení, jedinečné svou čistou chutí a vůní bez konzervantů, barviv a umělých sladidel. Budou pro nás dodavatelem limonád, ale zároveň výrobcem „naší“ limonády dle mých požadavků.

Dodavatelé masa

- **MIKROFARMA** – řeznictví, které nabízí široký sortiment masa z lokálních farem. Hovězí zde zraje 3-5 týdnů. Vepřové maso je z farmářských vepříků, jehněčí z eko chovu v jižních Čechách, čerstvá kuřata z volného chovu. Nechybí ani králíci a sezónní nabídka zvěřiny a řemeslných uzenin. V nabídce mají také zajímavé sýry, zeleninu a kváskové pečivo.
- **Ocean Food** – zabývá se velkoobchodem a dodávkou čerstvých a mražených ryb a mořských plodů do restaurací, hotelů a cateringů.

Dodavatelé kávy a čaje

- **Rebelbean** – jedná se o pražírnu výběrové kávy, která byla založena v roce 2013. Jak už název napovídá, jsou to opravdu rebelové, protože se nebojí dělat si věci po svém.
- **OXALIS** – od tohoto dodavatele budu odebírat kvalitní sypané čaje. Jedná se o rodinnou firmu, která se během pár let stala renomovaným dovozcem, zpracovatelem a distributorem sypaných čajů a nyní i výběrové kávy. Kromě domácí distribuce je export rozšířen do více než 40 zemí světa.

Dodavatel pečiva

- **Chleba Brno** – nabízejí pšeničný, žitný, ořechový chléb či sladký banana bread, loupáčky a croissanty. Chci odebírat především žitný chléb.

Zbývající suroviny, jako je mléko, olej, mouka atd. si bude podnik zajišťovat sám, pomocí velkoobchodu MAKRO.

Kupující

Na zákaznících celé podnikání stojí, proto je nutné si získat jejich náklonost a získat si stálou klientelu, která bude podnik ráda navštěvovat pravidelně. Chci především zákazníky, kteří ocení kvalitní produkty za přijatelné ceny a také si užijí příjemnou atmosféru. Jelikož se podnik nachází v samém centru Brna, je pravděpodobné, že kolem nás projde za den mnoho lidí. Mezi potenciální zákazníky můžeme zařadit dojíždějící studenty a pracující, lidi žijící v Brně, nebo náhodné turisty. Vzhledem k dobré lokalitě, širokému spektru potenciálních zákazníků a kvalitních produktů, které nabízíme, bych se nebála říct, že rozsáhlost cílového trhu poskytne ziskové podnikání.

Substituty

Největší hrozbou v oblasti substitutů považuji prodejny potravin či rozvozy jídel. Pokud si zákazníci raději koupí jídlo a pití v obchodě a následně si ho připraví doma, přijde podnik o peníze. To stejné platí při rozvozu jídel. Takto si zákazníci sice něco objednají, ale pokud by si jídlo dali přímo v mém bistru/baru, třeba by si objednali ještě něco dalšího. Kvůli pandemické situaci však tyto rozvozy jsou snad nejdůležitější stránkou

v tomto odvětví, proto doufám, že při otevření mého podniku bude již vše opět v normálním dění.

Shrnutí analýzy Porter

Tabulka 8: Shrnutí Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

Porter analýza	Faktor	Charakteristika hrozeb	Charakteristika příležitostí
	Stávající konkurence	s podobným stylem	odlišnost od konkurence
	Potenciální konkurence	příchod nových konkurentů	možná spolupráce, přivolání nových zákazníků
	Dodavatelé	nekvalitní suroviny, nespolehlivost	velký výběr, lepší produkty, nízká vyjednávací síla
	Kupující	vyjednávací síla, přechod ke konkurenci	vybudování si loajální klientely
	Substituty	nahrazení produktů a služeb	lepší nabídka produktů

5 Vlastní návrhy řešení

Titulní strana

Název společnosti: Adam's Hole

Sídlo společnosti: Moravské nám. 690/15, 602 00 Brno-střed

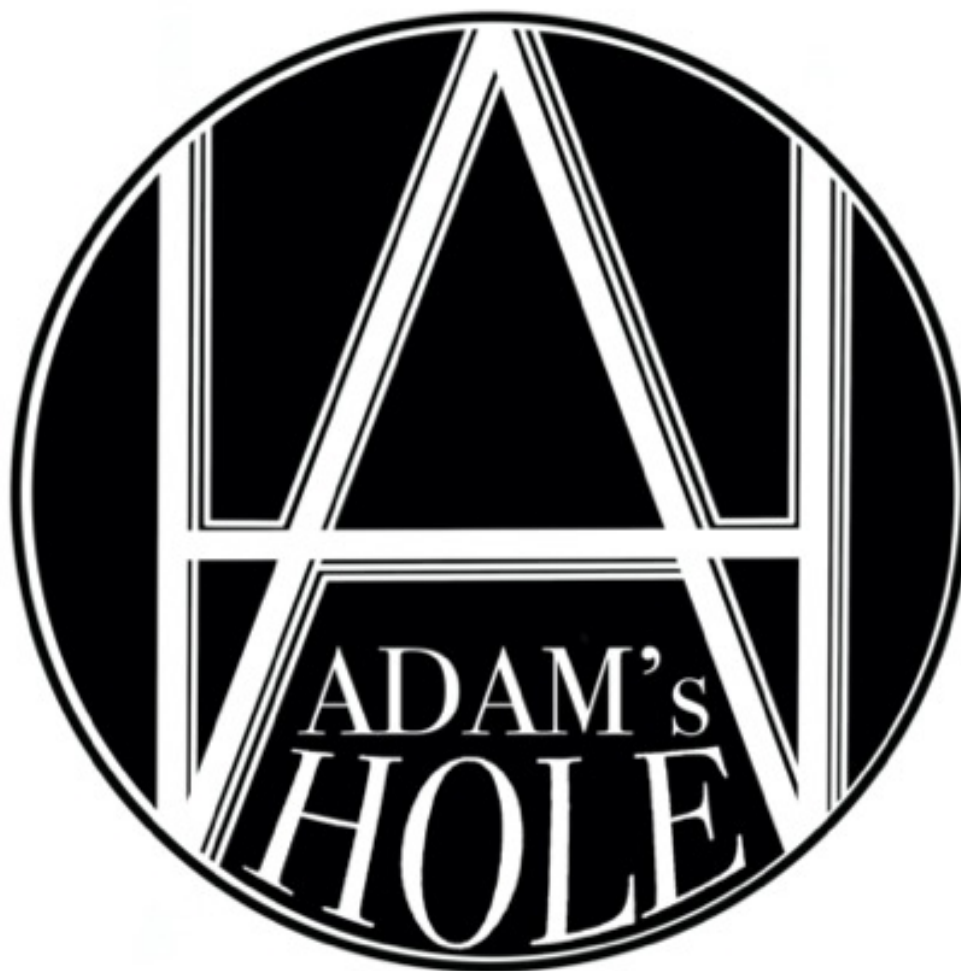
Zakladatel: Jana Horáková

Předmět podnikání: Hostinská činnost

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 900 000 Kč

Logo:



5.1 Popis podniku

Předmětem mého podnikatelského plánu je založení nového podniku v oblasti gastronomie, přesněji bistra a baru. Podnik ponese název Adam's Hole a bude založen dvěma společníky. Já jakožto první společník zde budu působit jako manažer a účetní. Druhý společník AK, díky vzdělání a dlouhodobé praxi v gastronomii bude mít na starosti provoz a chod podniku. Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 900 000 Kč a plánuje otevření k 1. 8. 2021.

Tento koncept je výjimečný v tom, že se dva druhy provozů vzájemně doplní. V první části provozu bude podnik fungovat jako bistro, ve všední dny začne v 6:30 a skončí ve 14:00. Během tohoto provozu, budeme nabízet snídaně, brunch, obědy, výběrové kávy, čaje a především naše domácí limonády. Následně se podnik zavře a připraví se na večerní provoz baru.

V druhé části provozu se podnik otevře v 17:00 a bude fungovat jako bar do 2:00, v případě vysoké návštěvnosti je možné zavírací dobu posunout. V tomto provozu se zaměříme především na prodej pív, koktejlů a lihovin. Co se jídel týče v nabídce budou pokrmy z ranní nabídky, samozřejmě polévky a dále pivní speciality, jako jsou různé obložené chleby, nakládané hermelíny, utopence, případně menší pochutiny, například pražené mandle. Při večerním provozu budou občas probíhat akustické koncerty a každý čtvrtek bude zpřístupněn tzv. „open mic“, kde dáme prostor začínajícím umělcům, kteří mohou ukázat svůj talent. V budoucnosti je možné otevírací dobu pozměnit, dle návštěvnosti. V sobotu se podnik bude otvírat až v 9:00, ovšem zbytek dne bude probíhat stejně, jako v předešlých dnech a v neděli bude fungovat pouze „bistro“. Bude tedy otevřeno od 9:00 do 14:00. Pro přehlednost, jsem provozní dobu shrnula do tabulky číslo 12.

Tabulka 9: Provozní doba bistra a baru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní doba		
	Bistro	Bar
Po – Pá	6:30 - 14:00	17:00 - 2:00
So	9:00 - 14:00	17:00 - 2:00
Ne	9:00 - 14:00	ZAVŘENO

Podnik je umístěn na Moravském náměstí, přesněji v prostorách Berglova paláce. Bývalé prostory restaurace jsou dlouhodobě nevyužívány, a proto jsem se rozhodla tento krásný prostor oživit. V pronajímaném objektu se nachází plně vybavená kuchyně, místo pro bar, dále prostor restaurace cca pro 50 lidí. Ve vyvýšeném patře se nachází dva menší prostory, které bych chtěla využít jako galerii. Celkový nájem včetně energií a internetu by se měl pohybovat kolem 100 000,- Kč za měsíc. Cena nájmu je jen orientační, ale provedla jsem průzkum cen prostorově podobných nemovitostí v dané lokalitě a pohybují se kolem 69 000 - 85 000 Kč (29). V oddělené části kuchyně bude vyhrazené místo pro lahvování a etiketování domácích limonád a pro nás vařeného piva.

Vzhledem k celkovému konceptu podniku, budeme fungovat s dvousměnným provozem. Při provozu „bistra“ se bude personál skládat z hlavního kuchaře, dvou pomocných kuchařů, hlavního barmana a dvou číšníků/servírek, přičemž je jeden vždy brigádník. V rámci výpomoci v kuchyni, budeme po dohodě nabízet jedno až dvě místa učňům z gastronomických škol.

Při provozu „baru“ je složení personálu následující, hlavní kuchař, pomocný kuchař, dva barmani a dva číšníci/servírky. Budeme také využívat úklidové služby a to dvakrát denně, vždy před začátkem jednoho z provozů. V poslední řadě je potřeba alespoň dvou brigádníků na lahvování a etiketování „našeho“ piva a „naší“ limonády. Služby těchto brigádníků budeme využívat jednou týdně.

Pokud by se návštěvnost při skutečném provozu lišila, bude provozní doba pozměněna.

5.1.2 Právní forma podnikání

Jako právní formu podnikání jsem zvolila společnost s ručením omezeným s dvěma vlastníky. Spolu s mým společníkem jsme do podniku každý vložili částku 450 000 Kč, základní kapitál tedy činí 900 000 Kč. Pro založení společnosti jsme museli podepsat zakladatelskou listinu ve formě notářského zápisu, dále zajištění sídla společnosti s ručením omezeným a vyřízení potřebných živností s.r.o. formou ohlášení řemeslné, volné a koncesované živnosti. Dále proběhl návrh a následný zápis společnosti do obchodního rejstříku. První z povinností nově vzniklé společnosti je její registrace u místně příslušného finančního úřadu. Výdaje vynaložené na vznik společnosti byly ve výši 10 500 Kč.

5.1.3 Cíle firmy a vlastníků

Cíle firmy a vlastníků jsem níže rozepsala na následující tři roky, jak bych si vývoj podnikání za jednotlivé roky představovala. Tyto cíle budou sloužit jako motivace pro jejich dosažení.

První rok

Nejdůležitějším cílem v prvním roce je určitě udržení se na trhu a získání stálých zákazníků, kteří s námi budou spokojeni a díky tomu rozšíří povědomí o nás. Tento cíl naplním, pokud bude měsíční návštěvnost alespoň 2500 lidí a tržby budou činit minimálně 670 000 Kč. Aby byl tento cíl splněn je nutné poskytnout perfektní servis, výborné pokrmy a nápadité drinky. Na servis a prezentaci zaměstnanců budu klást velký důraz, a proto jim poskytnu i několik školení. Dalším krokem pro získání zákazníků budou akustické koncerty a umělecké výstavy v naší galerii. V prvním roce se také zaměřím na eliminaci nedostatků, které se v průběhu zahájení podnikání objevily.

Druhý rok

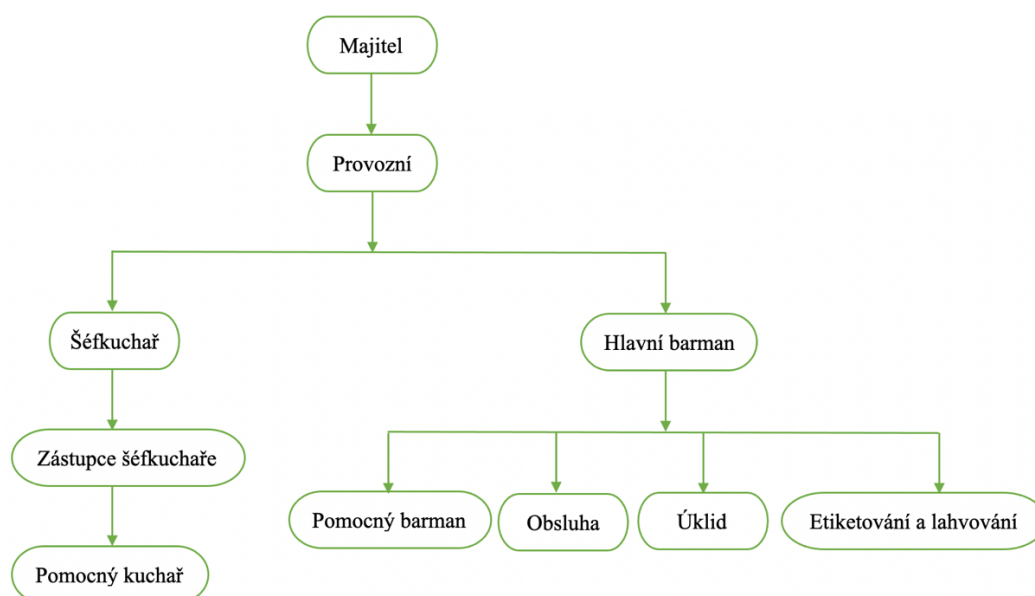
Pokud by byl podnik za první rok výnosný a šla by na odbyt „naše“ limonáda, chtěla bych dokoupit zařízení na výrobu limonád tzv. postmix a začít s výrobou samostatně. V případě, že by se tak stalo, rozšířila bych nabídku limonád o několik druhů. Také bych chtěla limonády nabídnout i konkurenčním podnikům a tím rozšířit prodej.

Třetí rok

Ve třetím roce je zřejmé, že je podnik schopen dosahovat zisk. Pokud by tomu tak nebylo, podnik bych zavřela, abych nadále neprodělávala. V případě první varianty, bych se chtěla zaměřit na zprovoznění tzv. foodtrucků a jezdit s naší nabídkou nápojů a vybraných pokrmů po různých akcích, např. po koncertech či různých festivalech. Také bych chtěla podnik rozšířit o hudební klub, který by se nacházel pod prostory našeho podniku. Tento prostor v Berglově paláci již je, my ho však nemáme prozatím v pronájmu.

5.2 Organizační plán

Organizační plán znázorňuje vnitřní uspořádání organizace. Zachycuje tedy jak jsou organizovány činnosti, které v organizaci probíhají a také rozdělení pravomocí a odpovědností jednotlivým zaměstnancům.



Obrázek 7: Organizační struktura podniku, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Majitel

Majitel podniku jsem já, tedy Jana Horáková a budu se starat především o finanční stránku podniku. Tudíž vyplácení mezd zaměstnancům, placení nájemného, energií, internetu atd. Kromě toho, budu zajišťovat vedení podniku a jeho marketing. Spolu s provozním podniku budeme shánět kapely, které by u nás vystoupily, případně nějaké výtvarné umělce, kteří by využili prostory galerie.

Provozní

Provozní podniku a zároveň jeho společník bude obstarávat objednávky u našich dodavatelů a tím zajišťovat plynulý chod provozu. Dále bude zodpovědný za personál podniku a vedení pohovorů. Jeho úkolem je také kontaktování středních kuchařských učilišť s nabídkou praxe pro jejich žáky.

Šéfkuchař a zástupce šéfkuchaře

Šéfkuchař se stará o řízení kuchyně jako celku. Vymýšlí pokrmy pro jednotlivé meny. Musí informovat provozního o potřebných surovinách, které je nutno dokoupit. Měl by být schopný rozdělit práci mezi pomocné kuchaře, aby šel provoz hladce. Bude přijat na základě pohovoru s provozním, při kterém musí prokázat schopnosti vedení a odbornost vaření.

Pozice zástupce šéfkuchaře bude vybrána pomocí provozního a šéfkuchaře, kteří uchazeči nastíní potřebné znalosti o fungování kuchyně, o celkové myšlence podniku a nabízených pokrmech. Při každé směně musí být buďto šéfkuchař, nebo jeho zástupce.

Hlavní barman

Stejně jako u šéfkuchaře bude vybrán pomocí pohovoru, kde by měl provozního zaujmout předešlou praxí a kreativním přístupem k práci. Také musí nahlašovat provoznímu suroviny, které je nutno objednat. Bude provádět školení pro pomocné barmany a zajišťovat funkčnost chodu placu, tedy jeho obsluhy. Nutností je znalost anglického jazyka.

Pomocný personál

Výběr pomocného barmana bude také zajištěn provozním, avšak ho doplní hlavní barman. Pomocní barmani budou celkem tři, přičemž alespoň jeden bude zaměstnaný jako brigádník. Pomocní kuchaři budou celkem čtyři, přičemž dva u nás budou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr a dva zde budou vykonávat praxi, v rámci středního odborného učiliště,

Servírky a číšníci budou vybráni pouze provozním a budou seznámeni s tím, jak mají se zákazníky jednat. Na této pozici budou celkem 4 servírky/číšníci, přičemž alespoň 2 budou brigádníci. Také je vyškolíme, aby vystupovali profesionálně a precizně. Pomocní barmani i s obsluhou, musí ovládat anglický jazyk.

Na pozici úklidu budou najaté dvě brigádnice, které uklidí prostory před každým otevřením podniku, tedy 2x denně. Dále budu zaměstnávat dva brigádníky na lahvování a etiketování „naší“ limonády a „našeho“ piva. Pro tuto činnost je vyhrazen dostatečně velký prostor v kuchyni. Tito brigádníci budou pracovat pouze jednou týdně, přičemž naplní 200 láhví limonády a 200 láhví piva. Pokud bude odbyt těchto produktů větší, navýšíme kapacitu lahví, pokud menší, stav snížíme.

V následující tabulce jsem zobrazila náklady na mzdy zaměstnanců a odvody státu za sociální (24,8 %) a zdravotní pojištění (9 %). V tabulce u barmanů a obsluhy nejsou započtena dýška. Mzdy u jednotlivých zaměstnanců byly zjištěny pomocí průměrných hrubých měsíčních platů pro Českou republiku. (30)

Tabulka 10: Mzdové náklady v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Počet osob	Hrubá mzda	Náklady na pojištění
Majitel	1	35 000	11 830
Provozní	1	35 000	11 830
Šéfkuchař	1	25 000	8 450
Zástupce šéfkuchaře	1	21 000	7 098
Hlavní barman	1	17 000	5 746
Pomocný kuchař	1	18 000	6 084
Pomocný barman	1	15 500	5 239
Obsluha	2	15 500	5 239
Celkem	11	182 000	61 516

V následující tabulce jsou znázorněny náklady na ohodnocení brigádníků, přičemž předpokládám, že u nás podepsali prohlášení o dani z příjmu. Pomocní barmani a obsluha jsou placeni podle rozsahu odpracovaných hodin. V tabulce nejsou započítána dýška. Pomocní kuchaři zde pracují v rámci praxe, takže nemusí být finančně ohodnoceni, i přesto jim bude poskytnuta snížená mzda. Lahvování bude ohodnoceno úkolovou mzdou, kdy za každou naplněnou, zazátkovanou a etiketovanou láhev dostanou brigádníci 1 Kč. Úklidové práce jsou také ohodnoceny hodinovou mzdou.

Tabulka 11: Náklady na mzdy brigádníků a žáků střední školy v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Počet osob	Mzda	Hodiny/úkol za měsíc	Celkem
Pomocný barman	2	91	88 h	16 016
Obsluha	2	91	86 h	15 652
Pomocný kuchař	2	20	80 h	3 200
Lahvování	2	1	800 ks	1 600
Úklid	2	110	40 h	8 800
Celkem	9			45 268

Měsíční náklady vynaložené na zaměstnance činí celkem 288 784 Kč.

5.3 Marketingový a obchodní plán

V této části se zaměřím na mikroprostředí podniku, které zhodnotím pomocí marketingového mixu tvořeného ze 4P. Marketingový mix bere v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici. V rámci této analýzy 4P, důkladně rozvinu jednotlivé nástroje, které ji tvoří, tedy produkt, cenu, distribuci a propagaci.

5.3.1 Marketingový mix

Produkt

Produkt je jádrem marketingu, protože tvoří nabídky na trhu a uspokojuje potřeby zákazníka. Mé produkty jsou buďto vyrobeny přímo v mém podniku, nebo ve spolupráci s lokálními podnikateli. Budu dávat vysoký důraz na kvalitu servisu, neboť spokojenost zákazníka nestojí pouze na chuti, ale také na jeho prezentaci. Proto musí být pokrm či nápoj oku lahodící a servis ze strany obsluhy precizní. Jen tak docílíme 100% spokojenosti zákazníka.

V oblasti nápojů určitě vyzdvihnu pivo vařené přímo pro můj podnik. Požádala jsem pivovar Kočovný Kozí, zda by ho pro podnik neuvařil. Po několika konzultacích jsme vytvořili recepturu, která můj podnik vystihuje. Jedná se o tradiční český ležák vařený na plzeňský způsob, do kterého jsem si nechala pro osobitost přimíchat chmel Citra, který pivu dodá osvěžující nádech.

Také jsem oslovila společnost Ekoprodukt s.r.o., která vyrábí Richardovu limonádu. Společně jsme vytvořili jemně sycenou limonádu pro podnik Adam's Hall s příchutí borovice a ostružiny. Limonáda je připravena z kvalitních přírodních surovin z ručně připraveného sirupu podle tradiční receptury, bez konzervantů, barviv a umělých sladidel. Od Richardovy limonády budu odebírat i jejich výrobky.

Oba „naše“ produkty (pivo i limonáda) mi budou dovážet v sudech. Stáčení do láhví si již zajistím sama, přímo v mém podniku. Po zátkování láhví proběhne pasterace a následně se láhve pomocí etiketovacího zařízení polepí.

Dále se budou v podniku vařit domácí sirupy ze sezónních surovin, například z bezového květu, malin, jahod, máty, angreštu, pampelišek, kopřiv atd. Z těchto sirupů se budou na baru vytvářet sycené i nesycené limonády podle přání zákazníka. Tyto limonády je možné také stočit do skleněných láhví, budou mít však životnost pouze po dobu 4 dní. Nápojový lístek bude také doplněn o míchané alkoholické nápoje, pивní speciály, lihoviny, likéry a moravská vína. Dále si v tomto podniku můžete dát výbornou výběrovou kávu z místní pražírny Rebelbean či kvalitní sypaný čaj od společnosti OXALIS.

Mezi další hlavní produkty podniku budou samozřejmě chutné pokrmy, postavené na kvalitních surovinách od lokálních dodavatelů. Nabídka pokrmů se bude pravidelně obměňovat podle sezónních surovin, budou zde však vždy zastoupeny jak masové, tak vegetariánské i veganské pokrmy. Snídaně budou hlavně s bagely, které si v podniku budeme péct samy a budou také vždy obsahovat i vegetariánské a veganské varianty. Totéž platí také u hlavních chodů. Bagely se dále využijí i při večerní nabídce, kde budou v trochu sytější verzi. Večerní nabídka bude také obohacena například o obložené chleby, škvarky či batátové chipsy. Pro lepší přehled je níže uvedeno orientační menu.

Přidanou hodnotou nabízeného produktu je příjemné prostředí a atmosféra podniku, kterou tvoří příležitostné akustické koncerty, čtvrtetní vystoupení začínajících umělců, a především výstavy ve vyvýšeném patře našeho podniku. Dále bych zde mohla zařadit i projekt, kdy 1 Kč z každého nabízeného produktu půjde na podporu kultury v Brně.

Cena

Zásadní fakt při tvorbě ceny je, aby cena za daný produkt pokryla výdaje na ni vynaložené a zároveň by měla vykazovat určitý zisk. Při tvorbě ceny budu přihlížet k nákladům, poptávce a především k cenám u konkurence. Příliš vysoká cena může odradit zákazníky, naopak při nízké ceně může produkt působit nekvalitně, a hlavně nebude tvořit dostatečně vysoký zisk.

Cenovou politiku lze chápat i jako množství peněz, které jsou zákazníci ochotni zaplatit za daný produkt či službu. Pro tvorbu ceny využiji nákladové metody, která se provádí přírážkou neboli marží. Prodejní cena je tedy součtem nákladů a marže.

Ceny u jednotlivých konkurentů jsem zkoumala ve všech částech menu. Následně jsem ceny jednotlivých druhů pokrmů a nápojů zprůměrovala a uvedla do následující tabulky. Ceny v tabulce představují horní mez. Nechci, aby ceny byly vyšší než u konkurence, avšak také nechci na produktech a službách prodělat, proto zvolíme cenu někde uprostřed. Ceny jsem odvodila od cen konkurence, přičemž byly u jednotlivých pokrmů sečteny a následně zprůměrovány.

Tabulka 12: Průměrná prodejní cena konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Průměrná prodejní cena v Kč
Snídaně	95,67
Polévky	47,25
Masité pokrmy	196,75
Vegetariánské pokrmy	159,4
Veganské pokrmy	139,1
Dezert	77,2
Nealkoholické nápoje	50,75
Pivo	44,1
Míchané nápoje	126,6
Tvrdý alkohol	83,4
Teplé nápoje	53,5

V následující tabulce jsou rozepsány náklady na jednotlivé pokrmy orientačního menu a jejich prodejní cena. Při tvorbě cen jsem se inspirovala cenami konkurence, jejichž průměry jsou uvedené výše.

Tabulka 13: Průměrné náklady a prodejní cena na pokrmy a nápoje v Kč za 1 porci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Náklady	Prodejní cena
Masité snídaně	31,83	98
Opečený bagel, smetanový sýr, kopr, uzený losos, směs klíčků	42,65	98
Opečený bagel fazolová pasta, slanina, smažená cibule, cheddar	21,05	98
Vegetariánské snídaně	15,52	86
Opečený bagel, míchaná vajíčka s parmezánem, salátek, rajče	14,2	86
Opečený bagel, grilovaný kozí sýr, červená řepa, salátek, dressing	16,84	86
Veganské snídaně	10,78	81
Opečený bagel, hummus z červené čočky, salátek, gran. jablko	11,46	81
Opečený bagel, arašídové máslo, maliny, pražené mandle	10,1	81
Polévky	6,4	40
Hovězí vývar	8,1	40
Hráškový krém	4,7	40
Masité pokrmy	48,7	169
Fish and chips s cibulovým chutneym a citronovou majonézou	53,9	179
Masové koule, omáčka z pečených paprik, tagliatelle	43,5	159
Vegetariánské pokrmy	24,2	135
Tvarohové knedlíky s borůvkami a vanilkovou omáčkou	32,1	140
Smetanové risotto s parmezánem a směsí klíčků	16,4	130
Veganské pokrmy	21,4	129
Černá čočka s houbami a pečenými rajčaty	20,5	119
Zapečený lilek s rajčaty, fazolemi a uzeným tofu	22,3	139
Dezerty	8,7	45
Čokoládové brownies	8,2	35
Mrkvový dort	9,2	55
Večerní bagely	31,83	98
Bagel s trhaným hovězím, červeným zelím a BBQ omáčkou	36,2	109
Bagel s játrovo-zeleninovou směsí, cheddar	27,46	87
Večerní chleby	5,1	45
Chleba s domácí vepřovou paštikou, červená cibule, petrželka	4,1	45
Chleba s hummusem z červené čočky, granátové jablko	6,1	45
Večerní „hamky“	8,9	59
Batátové chipsy	2,3	49
Škvarky s mini bagely	8,2	59
Utopenec s mini bagely	13,4	64
Nakládaný hermelín s mini bagely	11,7	64
Nealkoholické nápoje 0,5l	16,3	45
„Naše“ limonáda 0,33l	15,3	45
Pivo 0,5l	12,3	45
„Naše“ pivo 0,5l v láhvi	15	45
„Naše“ pivo 0,5l čepované	12	40
Míchané nápoje	15,4	95
Tvrdý alkohol	14,6	45
Káva	7,6	45
Čaj	20,72	55

Marketingová komunikace

Komunikace je nejviditelnější složkou marketingového mixu. Pomocí ní se zviditelňuje podnik i nabízený produkt a tím zvyšuje poptávku k návštěvě podniku. Hlavním cílem je vybudování kvalitních a dlouhodobých vztahů se zákazníky. Ze začátku podnikání bych zvolila více druhů reklamních kanálů, jako je rádio, noviny či sociální sítě. Tyto reklamy bych spustila dva týdny před samotným otevřením podniku, aby se lidem dostal více do podvědomí. V reklamě musí zaznít místo, kde nás najdou a datum slavnostního otevření. Pro reklamu v rádiu jsem zvolila rádio Krokodýl, protože je nejposlouchanějším rádiem v Brně a pro reklamu v novinách jsem vybrala měsíčník KAM v Brně. Jedná se o časopis, který mapuje kulturní a společenský život v Brně a jeho okolí. Byl tedy volbou číslo jedna. Při slavnostním otevření bych poté zdarma nabízela ochutnávky pokrmů podnikového menu ve formě jednohubek a také by byla vyhrazena 30L bečka „našeho“ piva a 30L bečka „naší“ limonády na welcome drinky.

- Cena reklamy v rádiu na 2 týdny stojí 5 000 Kč, přičemž 20vteřinový spot zazní 4krát za den. (27)
- Cena za reklamu v časopise činí 6 000 Kč, jedná se o PR článek, který obsahuje 500 znaků + fotografii. (28)

Jako hlavní marketingový nástroj budu využívat především sociální sítě a webové stránky. Výhodou reklamy na sociálních sítích je to, že jsou zdarma, tedy pokud si nepřiplatím za zviditelnění příspěvků. Tuto funkci však nevyužiji. Věřím, že se do podvědomí lidí dokáže podnik dostat i bez toho. Podle dotazníkového šetření jsem zjistila, že důležitými faktory pro výběr návštěvy tohoto typu podniku je důležité i doporučení, předešlá zkušenost a personál, proto všichni musíme vystupovat profesionálně a zajistit, aby se v podniku zákazníci cítili příjemně a rádi se k nám vraceli. Díky tomu napomůžeme dobrým zpětným odezvám.

Facebook

Založení facebookového profilu není nic složitého. Budou zde k dispozici základní informace o podniku jako je adresa, otevírací doba, představení konceptu a aktuální nabídka. Facebook budu pro komunikaci se zákazníky využívat každý den prostřednictvím fotek nebo příspěvků o novinkách podniku.

Instagram

Další sociální síť, kterou budu využívat je Instagram. Zde budou obdobné informace jako na Facebooku, avšak tato sociální síť je především o fotografiích. Je to skvělý způsob pro prezentaci podniku a taky o jeho aktuálním dění především díky tzv. „Insta Stories“, kde se zveřejňují příspěvky jen na 24 hodin, následně dojde k jejich smazání. U tohoto profilu bude kladen důraz na kvalitě obsahu a fotografií. Tím bude docíleno, aby profil působil uceleně a profesionálně.

Webové stránky

Webové stránky jsou pro náš podnik nutností. Kromě základních informací, jako je otevírací doba, aktuální nabídka, jak to v prostředí podniku vypadá nebo kde nás mohou zákazníci najít, zde bude uveden příběh a vize mého podniku nebo bližší informace o spolupráci s dodavateli. Pomocí webové stránky si zákazníci také mohou zakoupit „naši“ limonádu nebo „naše“ pivo. Pro založení webových stránek využiji kamaráda, který pracuje v odvětví IT.

- Cena bude činit 2 000 Kč, následnou správu si zajistím sama.

Náklady na marketingovou komunikaci budou pouze jednorázové a jsou shrnuty v tabulce níže.

Tabulka 14: Marketingový rozpočet v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Způsob marketingové komunikace	Cena vč. DPH
Reklama v rádiu Krokodýl	5 000
Reklama v časopisu KAM v Brně	6 000
Tvorba webových stránek	2 000
Welcom drink při slavnostním otevření	1 500
Celkem	14 500

Distribuce

Umístění podniku hraje velkou roli pro jeho úspěšnost a v mém případě jde o samé centrum dění, neboť se podnik nachází na Moravském náměstí v krásných prostorách bývalého Berglova paláce. Velkou výhodou je plně vybavená kuchyň a bar, dále se zde

nachází prostory pro hosty, sklad, zázemí pro zaměstnance, kancelář a vyvýšené patro z kterého chceme udělat galerii.

Přímo u bistra baru je zastávka MHD a o pár metrů dále jsou podzemní dvoupodlažní parkovací garáže u Janáčkova divadla se 400 parkovacími místy. Jelikož se podnik nachází v centru města je dostupnost podniku velmi dobrá, jak pro návštěvníky z centra i z příměstských částí.

Při začátku podnikání bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům, do budoucna však mám vizi dodávat „naši“ limonádu a „naše“ pivo do místních podniků. Pokud se „naši“ limonádě povede, chtěla bych rozšířit výrobu o další druhy, případně nakoupit postmixy pro celkovou výrobu a tím bych se stala přímými výrobcem. Chceme také využívat služeb Dáme jídlo a Wolt pro rozvážení jídel a nápojů přímo domů.

5.4 Finanční plán

Ve finančním plánu je zapotřebí vytvořit zahajovací rozvahu, ve které se promítne majetek potřebný pro rozběh a samotný vznik podniku, což představuje stranu aktiv a samozřejmě jeho financování, stranu pasiv. Majetek se dělí na dlouhodobý a oběžný.

Dlouhodobý majetek se skládá z vybavení podniku a je rozdělený do tří částí: technické vybavení, pod kterým si můžeme představit například stroj pro plnění lahví, etiketovací stroj, počítač, odkoupené kuchyňské vybavení, pokladní a účetní software atd. Další část tvoří nábytek a poslední část drobný majetek, sem řadíme například talíře, přístroje, sklenice, kancelářské potřeby atd. Podrobně rozepsané vybavení i s cenami a dodavateli najdete v příloze 1.

Do oběžného majetku se zahrnují zásoby a také peníze na běžném účtu a v hotovosti na pokladně. Z peněz na běžném účtu budou placeny prvotní náklady pro zahájení podnikání. Zařadím sem nejprve náklady, které byly vynaloženy na založení společnosti (sepsání zakladatelské listiny, získání živnostenských listů, výpisy z rejstříku trestů, zápis do obchodního rejstříku atd.). Výše těchto nákladů činí 10 237 Kč.

Dále bude z běžného účtu vypláceno nájemné a zálohy na energie, pojištění, mzdy zaměstnanců, marketing atd. Peníze v hotovosti na pokladně budou sloužit při běžném provozu v hodnotě 18 000Kč.

Velikost zásob zjistíme odhadem pomocí výpočtu získaného z průměrných nákladů surovin na přípravu pokrmů a nápojů, přičemž musíme zásoby rozpočítat na 2 části, tedy na zásoby pro bistro a zvlášť pro bar. Jednotlivé položky, z nichž byly získány tyto průměry jsou uvedeny v tabulce číslo 10, která se nachází v marketingové části, kde se popisuje produkt podniku.

Tabulka 15: Průměrné náklady na suroviny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Průměrné náklady surovin v Kč
Snídaně	19,38
Polévka	6,4
Hlavní chod	31,43
Dezert	8,7
Večerní bagely	31,83
Obložené chleby	5,1
Hamky (škvarky, batátové chipsy..)	8,9
Nealkoholické nápoje	15,8
Alkoholické nápoje	16,4
Teplé nápoje	14,16

Při provozu bistra očekávám, že si zákazník vždy objedná jeden větší pokrm (zprůměruji tedy snídani a hlavní chod: 25,4), jeden menší pokrm (průměr polévky a dezertu: 7,55) a jeden nápoj (vypočítám tedy průměrný náklad za nealko, alko a teplý nápoj: 15,45).

$$25,4 + 7,55 + 15,45 = 48,4 \text{ Kč / osoba}$$

Při provozu baru počítám s tím, že si zákazník objedná alespoň jeden pokrm (zprůměruji tedy nabídku pokrmu: 15,28) a minimálně dva nápoje (opět musím zprůměrovat alkoholické a nealkoholické nápoje: 16,1)

$$15,28 + 16,1 = 31,38 \text{ Kč / osoba}$$

Po sečtení předchozích výpočtů vyjde surovinový náklad za jednu osobu na den:

$$48,4 + 31,38 = 79,78 \text{ Kč / osoba / den}$$

Dále počítejme s 50 % obsazeností, tedy při celkové kapacitě 50 míst, je průměrný počet zákazníků 25. Dále můžeme předpokládat, že se stoly během obou směn obmění zhruba dvakrát. Při provozu bistra a baru je tedy průměrný denní surovinový náklad následující:

$$100 * 79,78 = 7\,978 \text{ Kč / den}$$

Jelikož je naší zásadou vařit pouze z čerstvých a kvalitních surovin a plánujeme je nakupovat alespoň dvakrát týdně, budu počítat s výdaji na 12 dní. Jelikož se otevírací doba našeho podniku jednotlivé dny liší, bude tato nerovnoměrnost představovat tzv. rezervu v případě nečekaných událostí.

$$7\,978 * 12 = 95\,736 \text{ Kč}$$

Do celkových zásob je nutné započítat také láhve, zátky a samolepící etikety. Náklady pro jednotlivé položky jsou rozpočítány v tabulce níže.

Tabulka 16: Náklady na lahvování v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování podle (31))

Název	Cena
Láhev Longneckt 0,5l (pivo)	5032
Láhev Longneck 0,33l (limo)	4744
Korunkové zátky	192
Samolepící etikety	455,44
CELKEM	10423,44

Celkové měsíční zásoby jsou tedy v hodnotě 106 160 Kč.

V následující tabulce jsem shrnula veškeré výdaje vynaložené pro první měsíc provozu podniku v Kč.

Tabulka 17: Celkové počáteční výdaje pro 1. měsíc provozu v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Cena v Kč
Založení společnosti	10237
Pronájem prostoru	85000
Záloha na energie a vodu	15000
Mzdy	288784
Marketing	14500
Internet včetně Wi-Fi routeru	904
Provozní prostředky	5000
Pojištění pro podnikatele	555
Mobilní tarif	350
Celkem	415 330

Celkové počáteční výdaje pro úvodní měsíc činí 415 330 Kč. Chci mít však na účtu rezervu pro nečekané výdaje v hodnotě 228 253 Kč, což zvyšuje hodnotu bankovního účtu na 643 583 Kč.

Jak již bylo řečeno výše, druhou stranu rozvahy představuje finanční vyjádření aktiv. Každý společník do podniku vložil 450 000 Kč, základní kapitál tedy tvoří 900 000 Kč, což nebude stačit na pokrytí veškerých výdajů, a proto musím zajistit cizí zdroje formou úvěru.

Zřídila jsem úvěr Expres Business od banky MONETA v hodnotě 300 000 Kč, s úrokovou sazbou 5,9 %. Úvěr bude splácen po dobu čtyř let, proběhne tedy 48 splátek v hodnotě 7 331 Kč, bude tedy přeplaceno 51 877 Kč.

Všechny tyto údaje se promítnou v zahajovací rozvaze.

Tabulka 18: Zahajovací rozvaha v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha k 1.1.			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	432 257	Vlastní kapitál	900 000
Zřizovací výdaje	200 000	Základní kapitál	900 000
Software	13 386		
Samostatné movité věci	218 871		
Oběžný majetek	567 743	Cizí zdroje	100 000
Zásoby	106 160	Úvěr	300 000
Běžný účet	643 583		
Pokladna	18 000		
Celkem aktiva	1 200 000	Celkem pasiva	1 200 000

Zřizovací výdaje v rozvaze představují vybavení kuchyně odkoupené od předchozího majitele.

Odpisy

V samostatném movitém majetku je zahrnuto technické vybavení jako jsou stroje pro plnění, etiketování a zátkování láhví, nábytek, monitory a drobné zařízení baru a kuchyně atd. Tento majetek patří do 2. odpisové skupiny a bude se odepisovat 5 let. V prvním roce se počítá s 11% sazbou a v dalších letech se sazbou 22,25 %.

Tabulka 19: Odpisy v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
1. rok	194 795	24 076	24 076
2. rok	146 096	48 699	72 775
3. rok	97 397	48 699	121 474
4. rok	48 698	48 699	170 173
5. rok	0	48 698	218 871

5.4.1 Výhled hospodaření společnosti

Abychom mohli zjistit, jestli je náš podnik profitující, musíme nejprve vyjádřit měsíční náklady a příjmy, k čemuž slouží výkaz zisků a ztrát. Výkaz zisků a ztrát jsem zobrazila pro tři varianty, tedy pesimistickou, reálnou a optimistickou. Jednotlivé varianty jsou podrobněji popsány níže.

Příjmy

Příjmy z našeho podniku budou získány pomocí prodeje pokrmů a nápojů nabízených v našem bistru a baru. V předešlé části jsem pomocí kalkulace surovinových nákladů pro jednotlivé pokrmy zjistila odhad zásob. Také jsem díky konkurenčním cenám podobných pokrmů vytvořila průměrnou prodejní cenu pokrmů a nápojů. Tyto ceny jsou rozepsané v tabulce 15. Na základě těchto údajů jsem byla schopna odhadnout hrubý zisk podniku a marži jednotlivých produktů. Díky tomu mohu vypočítat průměrné tržby podniku. Budu vycházet z konzumace stejně jako při zjišťování zásob. V tabulce č. 20 jsem znázornila hrubý zisk pro jednotlivé pokrmy a nápoje, vypočtené jako rozdíl průměrné prodejní ceny a průměrných nákladů za suroviny.

Tabulka 20: Marže a hrubé rozpětí v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Průměrné náklady surovin	Průměrná prodejní cena	Hrubý zisk	Marže
Snídaně	19,38	88,3	68,92	78,05 %
Polévka	6,4	40	33,6	84 %
Hlavní chod	31,43	144,3	112,87	78,22 %
Dezert	8,7	45	36,3	80,67 %
Večerní bagely	31,83	98	66,17	67,52 %
Obložené chleby	5,1	45	39,9	88,67 %
Hamky	8,9	59	50,1	84,91 %
Nealkoholické	15,8	45	29,3	64,88 %
Alkoholické	16,4	56,25	39,85	70,84 %
Teplé nápoje	14,16	50	35,4	70,8 %

Pesimistická varianta

Nejprve zjistím průměrný hrubý zisk na osobu a následně budu počítat s obsazeností restaurace. Při výpočtu hrubého zisku vycházím ze stejných předpokladů jako při zjišťování průměrných zásob, tedy při chodu bistra předpokládám, že si každý zákazník objedná snídani nebo hlavní chod (průměr těchto dvou pokrmů dává: 90,9 Kč) jeden další pokrm (průměr polévky a dezertu: 34,95 Kč) a jeden nápoj (tedy průměr alko, nealko a teplého nápoje: 34,85 Kč).

$$90,9 + 34,95 \text{ Kč} + 34,85 \text{ Kč} = 160,7 \text{ Kč}$$

Při provozu baru je předpoklad objednávky následující: jedno jídlo (průměr jídel z večerní nabídky: 52,06 Kč) a dva nápoje (průměr alko a nealko nápojů: 34,6 Kč)

$$52,06 + 2 * 34,6 = 121,26 \text{ Kč}$$

Průměrný hrubý zisk na osobu za den zjistím po sečtení předešlých výpočtů, tedy:

$$160,7 + 121,26 = 281,96 \text{ Kč zaokrouhlím na } 282 \text{ Kč.}$$

Při pesimistické variantě počítám s 15 % obsazeností, tedy při celkové kapacitě 50 míst to dělá 7,5 osob. Dále počítám s tím, že v pondělí až pátek se návštěvníci při provozu bistra obmění dvakrát a o víkendu jeden a půl krát. Při provozu baru předpokládám, že se zákazníci v pondělí až ve čtvrtek obmění pouze jedenkrát, v pátek a v sobotu dvakrát. Nyní mohu vyčíslit týdenní průměrný hrubý zisk:

$$(7,5 * 5 * 2) + (7,5 * 2 * 1,5) + (7,5 * 4) + (7,5 * 2 * 2) * 282 = 157,5 * 282 = 44\,415 \text{ Kč}$$

Měsíční hrubý zisk pak činí 177 660 Kč a roční 2 131 920 Kč

Při zjišťování průměrných zásob jsem zjistila, že průměrný denní náklad na osobu je 79,78 Kč, při pesimistické variantě budou týdenní náklady následující:

$$79,78 * 157,5 = 12\,565,35 \text{ Kč}$$

Měsíční surovinové náklady jsou tedy ve výši 50 261 Kč a roční 603 132 Kč.

Jelikož při pesimistické variantě není provoz tak nabitý, nebude potřebova brigádníků na pozici pomocného barmana, kuchaře a obsluhy. Počet brigádníků v oblasti lahvování a úklidu se sníží na jednoho, díky tomu snížíme mzdové náklady.

Nyní mám potřebné informace pro tvorbu výkazu zisků a ztrát pro 1. rok podnikání. Dále předpokládám, že se v každém dalším roce zvýší příjem o 5 %, zvýší se tedy i náklady na suroviny.

Tabulka 21: Výkaz zisku a ztráty za 1. rok podnikání v Kč – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby	2 131 920	2 238 920	2 350 846	2 468 388
Výnosy	2 131 920	2 238 920	2 350 846	2 468 388
Suroviny	603 132	633 288	663 445	693 602
Lahvování	125 076	125 076	125 076	125 076
Mzdy včetně SP a ZP	2 984 592	2 984 592	2 984 592	2 984 592
Energie včetně vody	180 000	180 000	180 000	180 000
Náklady variabilní	3 892 800	3 922 956	3 953 113	3 983 450
Marže	-1 760 880	-1 684 036	-1 602 267	-1 515 062
Nájemné	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000
Pojištění	6 660	6 660	6 660	6 660
Internet vč. pronájmu routeru	10 848	10 848	10 848	10 848
Mobilní tarif	4 200	4 200	4 200	4 200
Odkoupené vybavení	200 000	0	0	0
Odpisy	24 076	48 699	48 699	48 699
Úrok z úvěru	87 972	87 972	87 972	87 972
Náklady fixní	1 363 756	1 388 379	1 388 379	1 388 379
Zisk/ztráta před zdaněním	-3 093 388	-3 072 415	-2 990 646	-2 903 441
Daň ze zisku 19 %	0	0	0	0
Zisk/ztráta po zdanění	-3 093 388	-2 862 415	-2 780 646	-2 693 441

Výkaz zisku a ztrát za první rok podnikání při pesimistické variantě vyšel ztrátově, a to více než 3 mil. Kč.

Tabulka 22: Výkaz cash flow pro 1. rok v Kč – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz cash flow	1. rok
Peníze na začátku období	246 253
Zisk/ztráta po zdanění	-3 093 388
Peněžní prostředky na konci období	-2 847 135

V prvním roce podle pesimistické varianty by se podnik dostal do ztráty více než 3 miliony Kč a v následujících letech ztráta trvá. V tomto případě tedy není nutné počítat dobu návratnosti a podnik uzavřeme, abychom nezvyšovali dluhy.

Reálná varianta

Pro reálnou variantu počítáme s 35 % obsazeností, tedy průměrně 18 osob. Dále počítám s tím, že se zákazníci v pondělí až pátek při provozu bistra obmění třikrát a o víkendu dvakrát. Při provozu baru se v pondělí až čtvrtek vystřídají dvakrát a v pátek a v sobotu třikrát. Průměrný hrubý zisk na osobu již znám z předchozích výpočtů a činí 282 Kč na osobu. Vypočítám si tedy průměrný hrubý zisk za týden při reálné variantě.

$$(18 * 5 * 3) + (18 * 2 * 2) + (18 * 4 * 2) + (18 * 2 * 3) * 282 = 594 * 282 = 167\,508 \text{ Kč}$$

Měsíční hrubý zisk pak činí 670 032 Kč a roční 8 040 384 Kč.

Dále víme, že průměrný denní náklad na osobu je 79,78 Kč. Při reálné variantě jsou týdenní průměrné náklady 47 389 Kč, měsíční 189 557 Kč a roční 2 274 687 Kč.

V příštích letech podnikání předpokládám, že se v každém roce navýší příjmy o 5 %, tím se navýší i náklady zásob a dále se změní ceny v odpisování majetku. Počítám s tím, že se ceny surovin nezmění.

Tabulka 23: Výkaz zisku a ztráty v Kč – reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby	8 040 384	8 442 403	8 864 523	9 307 749
Výnosy	8 040 384	8 442 403	8 864 523	9 307 749
Suroviny	2 274 687	2 388 421	2 507 842	2 633 234
Lahvování	125 076	125 076	125 076	125 076
Mzdy včetně soc. a zdrav. poj.	3 465 408	3 465 408	3 465 408	3 465 408
Energie včetně vody	180 000	180 000	180 000	180 000
Náklady variabilní	6 045 171	6 158 905	6 278 326	6 403 718
Marže	1 995 213	2 283 498	2 586 197	2 904 031
Nájemné	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000
Pojištění	6 660	6 660	6 660	6 660
Internet včetně pronájmu routeru	10 848	10 848	10 848	10 848
Mobilní tarif	4 200	4 200	4 200	4 200
Odkoupené vybavení	200 000	0	0	0
Odpisy	24 076	48 699	48 699	48 699
Úrok z úvěru	87 972	87 972	87 972	87 972
Náklady fixní	1 552 009	1 433 356	1 433 356	1 433 356
Zisk/ztráta před zdaněním	443 204	850 142	1 152 841	1 470 675
Daň ze zisku 19 %	84 208	161 526	219 039	279 428
Zisk/ztráta po zdanění	358 996	688 615	933 802	1 191 247

Podle reálné varianty je první rok podnikání ziskový, a to ve výši 384 307 Kč. V dalších letech se ziskovost zvýší a v tabulce lze vidět, že se investice navrátí do dvou let.

Tabulka 24: Výkaz cash flow v Kč – reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz cash flow – reálná varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Peníze na začátku období	246 253	630 560	1 344 486	2 349 544
Zisk/ztráta po zdanění	384 307	713 926	1 005 058	1 262 504
Peněžní prostředky na konci období	630 560	1 344 486	2 349 544	3 612 048

Optimistická varianta

V tomto scénáři jsem počítala s 50 % obsazeností, což je 25 osob. Dále počítám s tím, že se zákazníci v pondělí až pátek při provozu bistra obmění třikrát a o víkendu dvakrát. Při provozu baru se v pondělí až čtvrtek vystřídají dvakrát a v pátek a v sobotu třikrát. Průměrný hrubý zisk na osobu činí 282 Kč na osobu a týdenní je následující.

$$(25 * 5 * 3) + (25 * 2 * 2) + (25 * 4 * 2) + (25 * 2 * 3) * 282 = 975 * 282 = 274\,950 \text{ Kč}$$

Měsíční hrubý zisk je tedy 1 099 800 Kč a roční je 13 976 600 Kč.

Průměrné týdenní náklady jsou ve výši 77 786 Kč, měsíční činí 311 142 Kč a roční 3 733 704 Kč. Ve druhém a třetím roce předpokládám navýšení příjmů o 5 % a ve čtvrtém o 10 %. Dále počítám stejně jako při reálné variantě

Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty v Kč – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby	13 976 600	14 675 430	15 409 201	16 950 121
Výnosy	13 976 600	14 675 430	15 409 201	16 950 121
Suroviny	3 733 704	3 920 389	4 116 408	4 528 048
Lahvování	125 076	125 076	125 076	125 076
Mzdy vč. SP a ZP	3 465 408	3 465 408	3 465 408	3 465 408
Energie včetně vody	180 000	180 000	180 000	180 000
Náklady variabilní	7 504 188	7 690 873	7 886 892	8 298 532
Marže	6 472 412	6 984 557	7 522 309	8 651 589
Nájemné	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000
Pojištění	6 660	6 660	6 660	6 660
Internet vč. pronájmu routeru	10 848	10 848	10 848	10 848
Mobilní tarif	4 200	4 200	4 200	4 200
Odkoupené vybavení	200 000	0	0	0
Odpisy	24 076	48 699	48 699	48 699
Úrok z úvěru	87 972	87 972	87 972	87 972
Náklady fixní	1 552 009	1 376 632	1 376 632	1 376 632
Zisk/ztráta před zdaněním	4 920 403	5 607 945	6 145 677	7 274 957
Daň ze zisku 19 %	934 876	1 065 509	1 167 678	1 382 241
Zisk/ztráta po zdanění	3 985 528	4 542 436	4 977 999	5 892 715

Při scénáři optimistické varianty vyšel v prvním roce podnikání zisk přes 4 mil. Kč a v následujících letech stále roste. Z tabulky je zřejmé, že se investice vrací hned po prvním roce podnikání.

Tabulka 26: Výkaz cash flow v Kč – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz cash flow	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Peníze na začátku období	246 253	4 231 781	8 774 217	13 752 216
Zisk/ztráta po zdanění	3 985 528	4 542 436	4 977 999	5 892 715
Peněžní prostředky na konci období	4 231 781	8 774 217	13 752 216	19 644 931

5.5 Harmonogram realizace projektu

Podnik bych ráda otevřela v lednu příštího roku a celková příprava potrvá 6 měsíců.

- Založení a vznik společnosti s ručením omezeným – průběh tohoto procesu trvá cca třicet dní, kdy sepisujeme zakladatelskou listinu, získáváme výpisy z trestních rejstříků, žádáme o zápis do obchodního rejstříku atd.
- Získání úvěru – dva týdny.
- Tvorba webových stránek bude zajištěna kamarádem, který se v této IT oblasti pohybuje. Zabere to nejspíš dva týdny.
- Vybavení podniku – nábytek, software, barové náčiní, kancelářské potřeby. technologické vybavení atd. Počítám se třemi týdny.
- Hledání zaměstnanců – tvorba inzerátů s nabídkami práce, pohovory a výběrová řízení. Získání potřebných uchazečů o práci potrvá asi měsíc.
- Tvorba jídelního lístku – dva týdny.
- Vyřízení reklamy v rádiu a časopisu, naplánování slavnostního otevření proběhne během jednoho týdne. Reklama v rádiu následně poběží týden před a měsíc po zahájení provozu. Reklama v časopisu Kam v Brně bude jeden měsíc
- Nákup zásob a surovin – týden.
- Přichystání prodejny na provoz zabere týden.
- Otevření podniku – Leden 2022.

Tabulka 27: Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc
Založení a vznik společnosti						
Získání úvěru						
Tvorba webových stránek						
Vybavení podniku						
Hledání zaměstnanců						
Tvorba jídelního lístku						
Zajištění propagace						
Přichystání prodejny k provozu						
Nákup zásob a surovin						
Otevření podniku						

5.6 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu

5.6.1 SWOT analýza

Ve SWOT analýze zhodnotím všechny stránky podnikatelského plánu, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, přičemž silné a slabé stránky vychází z nynějších poznatků a předpokladů. Všechny získané aspekty jsou zobrazeny v grafu SWOT matice. Jednotlivé faktory SWOT analýzy jsou seřazeny podle významnosti. Pořadí silných a slabých stránek jsem seřadila pomocí párového porovnání. Příležitosti a hrozby jsou seřazeny podle velikosti dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu. Tento postup se nachází v příloze 4.

Tabulka 28: SWOT matice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silná stránka (S)	Pořadí	Slabá stránka (W)	Pořadí
S1) Kvalitní a čerstvé suroviny	1.-2.	W1) Vysoká konkurence	1.
S2) Domácí výroba	1.-2.	W2) Neznámost o podniku	2.
S3) Umístění bistra baru	3.	W3) Prostory v pronájmu	3.
S4) Zkušenosti a vyškolení zaměstnanci	4.	W4) Malé zkušenosti v podniku	4.
S5) Důraz na komunikaci se zákazníky	5.	W5) Nutnost úvěru	5.
S6) Akustické koncerty	6.		
S7) Příjemné prostředí	7.		
S8) Galerie součástí podniku	8.		
S9) Každý čtvrtek „open mic“	9.-10.		
S10) Sezónní nabídka	9.-10.		
S11) Parkování v blízkosti podniku	11.		
Příležitost (O)	Pořadí	Hrozba (T)	Pořadí
O1) Blízkost vysokých škol	1.-2.	T1) Trvání pandemie	1.-2.
O2) Mnoho kanceláří v blízkosti	1.-2.	T2) Málo zákazníků	1.-2.
O3) Přítomnost na různých akcích	3.	T3) Nová konkurence	3.
O4) Prodej limonády do konkurenčních podniků	4.	T4) Zvyšování cen surovin	4.-7.
O5) Spolupráce s konkurencí	5.	T5) Změny v legislativě	4.-7.
		T6) Zvyšování cen energií	4.-7.
		T7) Růst ceny nájmu	4.-7.
		T8) Klesající počet obyvatel	8.

Výběr strategie

Tabulka 29: Ofenzivní strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)

SO – Ofenzivní strategie	
Kombinace	Popis strategie
S3, O1, O2	Jelikož se podnik nachází v samém centru Brna, je poblíž několik vysokých škol a mnoho kanceláří, což je pro náš podnik velmi důležité, neboť právě na tyto zákazníky cílíme.
S3, S5, S6, S7, S8, S9, O1	Domnívám se, že kulturní zaměření podniku, by mohlo zaujmout právě vysokoškoláky, kteří různé kulturní akce vyhledávají a v našem případě jsou zde zahrnuty hned tři druhy.
S1, S2, S7, O2	Pro zákazníky z blízkých kanceláří mohou být rozhodující právě kvalitní a čerstvé suroviny, příjemné prostředí či domácí výroba
S2, S5, S6, S8, O3, O4, O5	Důraz na komunikaci, galerijní výstavy a koncerty pro nás mohou představovat zviditelnění. K tomu domácí výroba limonád a chutných pokrmů nám může přinést zajímavé nabídky spolupráce.

Ofenzivní strategie využívá příležitosti za pomoci silných stránek. (33)

Tabulka 30: Defenzivní strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)

ST – Defenzivní strategie	
Kombinace	Popis strategie
S1, S2, S3, S11, T1	Kvalitní a čerstvé suroviny, domácí výroba, dobré umístění podniku, ale i možnost parkování, může zajistit odběr jídla i při neustálém trvání pandemie.
S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, T2, T3	Velkou výhodou při získávání zákazníků a zároveň konkurenční výhodou je určitě kulturní využití v našem podniku a vysoká kvalita vyškolených zaměstnanců, kteří se snaží vyhovět přáním zákazníka.

Defenzivní strategie za pomoci silných stránek minimalizuje hrozby. (33)

Tabulka 31: Strategie spojenectví (Zdroj: Vlastní zpracování)

WO – Strategie spojenectví	
Kombinace	Popis strategie
O4, O5, W1	Pokud by se vydařila spolupráce s konkurencí a s tím spojen i prodej limonád, využila bych tuto vysokou konkurenci pro další rozvoj.
O1, O2, O3, W2	Blízkost vysokých škol a kanceláří přivede podniku určitou návštěvnost, která může podnik doporučit dále. Další způsob získání zákazníků a rozšíření povědomí o podniku je účast na různých akcích.

Strategie spojenectví využívá příležitosti k odstranění nebo zmírnění slabých stránek. (33)

Tabulka 32: Strategie úniku/likvidace (Zdroj: Vlastní zpracování)

WT – Strategie úniku/likvidace	
Kombinace	Popis strategie
W2, T2	Dostatečná propagace a oslovení zákazníků může podnik zviditelnit a přinést nové návštěvníky.

Strategie úniku/likvidace minimalizuje dopady hrozeb na slabý podnik. (33)

5.6.2 Rizika projektu

Každé podnikání s sebou nese určitá rizika. Abych jim mohla předcházet, musím si je nejprve vytyčit. Všechna možná rizika jsou sepsána níže. Ke každému riziku je připojeno preventivní opatření, které může riziko snížit či úplně eliminovat.

Škoda na majetku

Škoda na majetku může vzniknout například požárem, krádeží, rozbitím nábytku či nějakého zařízení, nedodáním zboží atd. Je toho opravdu mnoho co může poškodit podnikání. Abych tomuto riziku předešla je dobré si zřídit pojištění.

Malá návštěvnost

Každý začínající podnik se ze začátku pere s nízkou návštěvností. Aby si nás zákazníci všimli a začali náš podnik navštěvovat, je nutné se jim dostat do podvědomí. Proto je dobré alespoň v prvních měsících podnikání zainvestovat do marketingové propagace, ať už on-line pomocí sociálních sítí, nebo off-line prostřednictvím letáků, reklam v rádiu či nějakých promo akcí. Nejdůležitější jsou však dobré ohlasy dosavadních zákazníků, proto je důležitý profesionální přístup zaměstnanců a skvěle připravené pokrmy.

Konkurence v okolí

V Brně je na každém kroku bistro, bar, restaurace či nějaký fastfood. Můžete si vybírat opravdu z velké nabídky. Abych i náš podnik zařadila mezi nejvíce navštěvované gastro podniky, musím se s podnikem odlišit od dosavadních konkurentů, a to hlavně kvalitními surovinami nebo příjemnou atmosférou. Velkou výhodou bude, že se v podniku nachází i galerie a budou zde probíhat pravidelně akustické koncerty, což může oslovit mnoho zákazníků.

Právní a legislativní úpravy zákonů

Při těchto změnách se nelze nijak bránit, avšak mohu tyto změny vyhlášek a zpřísnění norem sledovat, abych byla v obraze a mohla rychle reagovat. Pokud tyto změny nastanou je nutné o nich informovat personál.

Krádeže ze strany personálu

I tyto situace mohou nastat, ale věříme, že celý kolektiv bude na přátelské úrovni, ale pro jistotu je dobré dělat průběžné inventury a co se peněz týče, nastavit si jasná pravidla, například při odskočení na záchod nebo pauzu odložit „flek“ na vyhrazené místo, dále musí sedět peníze ve fleku s elektronickou kasou atd.

Nedostatek zkušeností s podnikatelskou činností

Sice už nějaké zkušenosti z tohoto odvětví mám, avšak jsem podnik nikdy neřídila. Proto se obrátím na přátele, kteří jsou v tomto oboru zkušenější a budu od nich čerpat informace. Také budu sledovat dění na trhu a tím si zajistím připravenost v případě různých změn. Dále si budu vést údaje o dění v podniku, jak už na bázi personální, tak i finanční.

Kontaminace či přebytek surovin

Abych zabránila zbytečnému znehodnocení surovin, musím zjistit potřebné množství, které bude stačit pro přípravu pokrmů a nápojů. Toto zjištění bude probíhat zejména

v prvním měsíci podnikání, kdy zjistím v praxi kolik je čeho vlastně potřeba. Díky tomu si najdu správný systém v objednávkách s dodavateli a omezím tím tohle zbytečné vyhazování surovin. Také nikdy nesmí nastat situace, kdy kuchař uvaří pokrm ze zkažených surovin. Proto jsou důležité pravidelné kontroly prostorů, kde jsou suroviny uchovávány.

Neschopnost platit závazky

Tohle se může stát každému v případě, že podnik nebude vytvářet zisk. Proto je důležité hned na začátku podnikání vytvořit rezervy pro tyto případné situace.

6 Závěr

V této bakalářské práci jsem se věnovala zpracování podnikatelského záměru pro otevření bistra a baru Adam's Hole v Brně na Moravském náměstí. Toto téma jsem si vybrala hlavně proto, že bych si přesně takový podnik jednou chtěla otevřít a tímto způsobem jsem si provedla průzkum, jak moc náročné to bude. Základem však bylo sestavení kvalitního a promyšleného podnikatelského plánu, protože investice do tohoto podniku jsou velmi vysoké.

Práce je rozdělena do tří částí. V první teoretické části jsem se zaměřila na vymezení pojmů, jako je podnik, podnikatel, právní formy podnikání, okolí podniku, konkurence. Dále jsem si zvolila vhodný návrh, jak postupovat při tvorbě podnikatelského plánu. Díky nabitým informacím v této části, jsem měla pevný základ pro sestavení funkčního podnikatelského záměru, který by mohl být jádrem pro úspěšný start a vývoj mého podnikání. V druhé analytické části jsem se zaměřila na průzkum trhu. Získaná data a informace mi napomohla k vytvoření představy o současné situaci na trhu. Přispěl k tomu Porterův model pěti konkurenčních sil, SLEPTE analýza, marketingový průzkum a vlastní šetření pomocí on-line dotazníku. Na dotazníkové šetření mi odpovědělo kolem 100 respondentů, což mi napomohlo při tvorbě cen pokrmů, volbě marketingových nástrojů ale také pochopení přání zákazníka. V této části jsem se také věnovala konkurenčním podnikům a možným dodavatelům.

V poslední návrhové části je sestaven reálný návrh podnikatelského záměru. Nejprve jsou představeny základní informace podniku, dále popisují podnikatelskou příležitost a myšlenku bistra a baru. Další část popisuje představu plánu, kam by měl podnik směřovat v následujících třech letech. Tato část zahrnuje organizační plán, který popisuje jednotlivé zaměstnance podniku, jejich úkony a peněžní ohodnocení. Po organizačním plánu následuje finanční plán, kde jsou vymezeny náklady na jednotlivé suroviny a provoz celkového bistra. Také jsem provedla výkaz zisku a ztráty ve třech variantách, a to v pesimistické, reálné a optimistické. Všechny varianty jsou sestaveny na čtyři roky. Dále jsem zpracovala SWOT analýzu, kde jsou v tabulce vymezeny slabé a silné stránky podniku, jejich možné příležitosti a hrozby. Závěrem jsou vymezena možná rizika, která

mohou při podnikání nastat. Pro jejich omezení či případné eliminování jsou navržena vhodná opatření.

Pomocí dotazníkového šetření a průzkumu trhu si myslím, že by se podnik na trhu měl udržet, a dokonce si získat stálou klientelu. Napomáhá tomu hlavně dobré umístění a celý koncept podniku. Také informace získané ve finančním plánu udávají životaschopnost a reálnost podniku, mimo pesimistické varianty, která představuje ztrátu, avšak věřím, že pesimistický nemůže být celý rok a v případě, že by se všechny varianty promíchaly, podnik by určitě vypovídal zisk.

7 Seznam použité literatury

Bibliografie

1. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN isbn80-85623-20-x.
2. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN isbn978-80-251-1605-0.
3. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
4. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
5. ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech : učebnice : [2013/2014]*. Zlín: CEED, 2013. ISBN 978-80-87301-17-3.
6. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
7. *Občanský zákoník: novelizované znění : rejstřík : redakční uzávěrka ...* Ostrava: Sagit, 2012-. ÚZ. ISBN 978-80-7488-415-3.
8. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2., dopl. a upr. vyd. Přeložil Václav DOLANSKÝ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN isbn80-85605-08-2.
9. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-2471-545-7.
10. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
11. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN isbn978-80-251-2621-9.
12. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1911-5.

13. Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-85-4.

Internetové zdroje

14. Zákon o účetnictví. In: . 1991. Ostrava: Sagit a.s., 2020, ročník 1991, číslo 563.
15. Počet obyvatel Brna klesá, stěhují se za hranice města. *Šalina* [online]. Copyright © 2021 Vytvořil [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: <https://www.salina-brno.cz/novinky/1209-pocet-obyvatel-brna-klesa-stehuji-se-za-hranice-mesta>
16. Počet obyvatel Brno. *Místopisný průvodce po České Republice - přehledný seznam obcí České republiky* [online]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/9050/brno/pocet-obyvatel/>
17. Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol, MŠMT ČR. *MŠMT ČR* [online]. Copyright ©2013 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>
18. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v 1. čtvrtletí 2020 | ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2020>
19. Průzkum Randstad: rozdíly v preferencích při hledání práce se mezi generacemi prohlubují | Randstad Czech. *Nabídka práce | Randstad Česká republika* [online]. Copyright © Randstad N.V. 2020. V [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-rozdily-v-preferencich-pri-hledani-prace-se-mezi-generacemi-prohlubuji/>
20. IDEA | Říjnová nezaměstnanost v období covid-19 | News. *IDEA - Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu* [online]. Dostupné z: <https://idea.cerge-ei.cz/zpravy/rijnova-nezamestnanost-v-obdobi-covid-19>
21. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2021 | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2021>

22. Výhled české ekonomiky na rok 2021: Naděje na lepší sezónu | Deloitte [online]. Copyright © [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2021.pdf>
23. Ministerstvo financí České republiky, 2020 [online]. MFČR. [cit. 14.03.2021]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/572251-rok-2021-prehled-nejdulezitejsich-zmen-ktere-pripravilo-ministerstvo-financi-pro-rok-2021/>
24. 10 kroků EU ke zvládnutí koronaviru | Zpravodajství | Evropský parlament. [online]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20200327STO76004/10-kroku-eu-ke-zvladnuti-koronaviru>
25. Podnikatelské prostředí se radikálně mění. V čem podnikat? | Průvodce podnikáním | ČSOB. *Průvodce podnikáním* | ČSOB [online]. Copyright © 2021 ČSOB [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/podnikatelske-prostredi-se-radikalne-meni-v-cem-podnikat/>
26. Členové vlády | Vláda ČR. *Úvodní stránka* | *Vláda ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>
27. Reklama do rádia – Online kalkulace. *Reklama do rádia – Profesionální audio reklama* [online]. Copyright © 2012 [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: <http://www.reklamadoradia.cz/online-kalkulace/>
28. Reklama v měsíčníku KAM v Brně... | TIC BRNO, příspěvková organizace. *TIC BRNO, příspěvková organizace* [online]. Dostupné z: <https://ticbrno.cz/reklama/reklama-v-mesicniku-kam-v-brne>
29. Podrobné vyhledávání Brno-město | RealityMIX. *Reality, nemovitosti z celé ČR, prodej bytů, pronájem bytů* | RealityMIX [online]. Copyright © [cit. 24.04.2021]. Dostupné z: [https://realtymix.cz/vypis-nabidek/?form%5Badresa_kraj_id%5D\[\]=116&form%5Badresa_obec_id%5D=&form%5Badres](https://realtymix.cz/vypis-nabidek/?form%5Badresa_kraj_id%5D[]=116&form%5Badresa_obec_id%5D=&form%5Badres)
30. Mzda, plat Kuchař, Česká republika - Platy.cz. *Průzkum platů | přehled platů, průměrná mzda,...* - Platy.cz [online]. Copyright © 1997 [cit. 24.04.2021]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/cestovni-ruch-gastronomie-hotelnictvi/kuchar>

31. Skleněné lahve, zavařovací sklenice a příslušenství - SvetLahvi.cz. *Skleněné lahve, zavařovací sklenice a příslušenství - SvetLahvi.cz* [online]. Copyright © Copyright 2021 Svět lahví. All Rights Reserved. [cit. 24.04.2021]. Dostupné z: <https://svetlahvi.cz>
32. Podnikatelský úvěr bez ručení | MONETA Money Bank. *Online, i na pobočce | MONETA Money Bank* [online]. Copyright © 2021 MONETA Money Bank, a. s. [cit. 24.04.2021]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/business-uver-nezajisteny>
33. SWOT analýza a její využití. *Home* [online]. Copyright © 2018 [cit. 25.04.2021]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

8 Přílohy

Příloha 1: Počáteční náklady

V této příloze jsem podrobně rozepsala počáteční náklady vynaložené na jednotlivé části podniku. V první tabulce jsou uvedeny zařízení, které budu potřebovat k lahvování, zátkování a etiketování „naší“ limonády a „našeho“ piva. Chtěla bych zmínit především stroj BFM4-500S FourMan pro ruční plnění láhví, neboť se jedná o nejvyšší investici podnikání.



Obrázek 8: BFM4-500 S, (Zdroj: <https://eshop.czechminibreweries.com/cs/product/bfm4-500s/>)

Tabulka 33: Počáteční náklady pro lahvování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Kusy	Cena v Kč	Dodavatel
Ruční zátkovač stojanový 26mm	2	1155,38	Obchod svět-piva.c
BFM4-500S FourMan	1	61692	eshop.czechminibre
Etiketovací stroj	1	5605	expondo.cz
Tiskárna etiket	1	10739	print-etikety.cz
CELKEM		79191,38	

V následující tabulce jsou vypsány veškeré položky potřebné pro efektivní a kvalitní chod baru. Ještě bych chtěla dodat, že v této tabulce není uvedeno výčepní zařízení a pivní ležákové sklenice, neboť budou dodány pivovarem Kočovný Kozí v rámci naší spolupráce.

Tabulka 34: Počáteční barové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Kusy	Cena	Dodavatel
Termoizolační nádoba na led 5l	1	837	gastro-technica.cz
Kávovar	1	25341	gastromania.cz
Kávomlýnek	1	3691	gastromania.cz
Šejkr třídílný DeLuxe	2	300	barstore.cz
MEZCLAR šejkr	2	200	barstore.cz
Strainer čtyři úchyty nerez	2	158	barstore.cz
Strainer julep nerez	2	158	barstore.cz
Odměrka Jigger 20/40ml nerez	2	118	barstore.cz
Odměrka Jigger 25/50ml	2	150	barstore.cz
Míchací lžička nerez 28 cm	3	180	barstore.cz
Muddler dřevěný 25 cm	1	75	barstore.cz
Barmanský nůž vlnitá čepel 11 cm s vidličkou	1	72	barstore.cz
Speed otvírák nerez	2	130	barstore.cz
Dvoufázový otvírák na víno (černý)	1	75	barstore.cz
Lopatka na led 150ml	1	75	barstore.cz
Nalévátko plast (černé)	5	40	barstore.cz
Bambusové bodce s uzlíkem 100mm	100	29	barstore.cz
Libbey Coupe 3773-163ml	30	1770	barstore.cz
NOBLESSE Long-375ml	30	360	barstore.cz
Servírovací plato 35cm (černé)	2	158	barstore.cz
Servírovací plato 29cm (černé)	2	158	barstore.cz
Dvouvrstvé ubrousky 24x24 (bílé)	1200	204	barstore.cz
Sklenice Nonic 280ml	48	1069	gastromania.cz
Sklenice na pivo 385ml	50	2900	gastromania.cz
Sklenice na pivo 500ml	50	3300	gastromania.cz
Miska IKEA 365+	30	735	IKEA
Sklenka na bílé víno	25	225	IKEA
Sklenka na červené víno	25	625	IKEA
Karafa	5	125	IKEA
Sklenice 43cl	30	645	IKEA
Sklenka na likér 5cl	48	312	IKEA
Hrnek 30cl	20	780	IKEA
Šálek na espresso s podšálkem 6cl	30	1470	IKEA
Hrnek 25cl	20	780	IKEA
Džbánek na šlehání mléka	1	129	IKEA
Sítka na čaj	15	285	IKEA
CELKEM		47659	

Jelikož je kuchyň plně vybavena, stačí dokoupit pouze jídelní servisy a příbory. Zahrnuji zde však i vybavení po předchozím majiteli.

Tabulka 35: Počáteční náklady kuchyně (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Kusy	Cena	Dodavatel
Servis (tmavě šedá) (plitký, hluboký, dezertní talíř)	90	10485	IKEA
Servis (béžová) (plitký, hluboký, dezertní talíř)	90	10485	IKEA
Sada příborů (vidlička, nůž, lžíce, lžička)	80	3980	IKEA
Vybavení po předchozích majitelých včetně drobného náčiní		200000	
Celkem		224950	

Plac jsem kromě nábytku vybavila také pokladním softwarem od společnosti KASAmox, díky kterému bude přehled o účtech jednotlivých stolů (zákazníků), také je možné tisk objednávek na bar a do kuchyně. V budoucnu, pokud se podnik bude vyvíjet dobrým směrem, je v plánu přikoupit mobilní aplikaci KASAmox Mobile, díky které se budou moci vyřizovat objednávky přímo u stolu a tím se zrychlí celý proces uspokojení zákazníka.

Tabulka 36: Počáteční náklady placu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Kusy	Cena	Dodavatel
Židle (černohnědá)	46	27554	IKEA
Barová stolička s opěrkou (černá)	6	2094	IKEA
Stolička (borovice)	10	2490	IKEA
Stůl (borovice, černá)	10	6980	IKEA
Stůl (černá/světle hnědé mořidlo)	3	1797	IKEA
Solníčka a pepřenka	13	1027	IKEA
KASAmox Gastro TOWER 10	1	10990	KASAmox
SumUp AIR CZ	1	495	alza.cz
Termo kotoučky 57/40/12/ mm	100	790	KASAmox
Hudební vybavení (reproduktory, mikrofon atd)		10000	club eleven
Celkem		64217	

Nesmím zapomenout také na vybavení kanceláře podniku. Pro zařízení kanceláře bylo třeba zajistit především stolní počítač s veškerým příslušenstvím a psací stůl s kancelářskou židlí. Kancelář by však nemohla fungovat i bez drobných potřeb, jako jsou papíry, šanony a ostatní kancelářské potřeby. Všechny tyto náležitosti jsou uvedeny v tabulce číslo 37.

Tabulka 37: Počáteční náklady kanceláře (Zdroj: Vlastní náklady)

Název	Kusy	Cena	Dodavatel
Stolní počítač Acer Aspire XC-330 (černý)	1	6490	Datart
Monitor AOC E2270SWDN (černý)	1	1799	Datart
Klávesnice Connect IT Standart CI-58 (černá)	1	149	Datart
Počítačová myš Genius DX-110	1	89	Datart
Pákový pořadač	20	820	b2bpartner.cz
Kancelářský xerografický papír Plano Superior	5x500	545	b2bpartner.cz
Sešivací kleště	1	89	b2bpartner.cz
Čtyřřádkové razítko	2	279	vyroba-razitka.cz
Drobné kancelářské potřeby (sponky, nůžky, pera, lepící pásy)	1	369	officedepot.cz
Psací stůl MICKÉ	1	1790	IKEA
Kancelářská židle	2	3580	IKEA
Účetní software pohoda	1	2 396	Stormware
Celkem		18395	

V následující tabulce jsou předešlé náklady na vybavení jednotlivých středisek podniku rozděleny do tří skupin, které můžete najít i v rozvaze.

Tabulka 38: Celkové počáteční náklady na vybavení podniku (Zdroj: Vlastní náklady)

Název	Kusy	Cena	Dodavatel
Zřizovací výdaje		200 000	
Vybavení po předchozím majiteli		200 000	
Software		13 386	
KASAMax Gastro TOWER 10		10 990	KASAMax.cz
Účetní software pohoda		2 396	Stromware.cz
Samostatné movité věci		218871	
Termoizolační nádoba na led 5l	1	837	gastro-technica.cz
Kávomlýnek	1	3691	gastromania.cz
Šejkr třídlý DeLuxe	2	300	barstore.cz
MEZCLAR šejkr	2	200	barstore.cz
Strainer čtyři úchyty nerez	2	158	barstore.cz
Strainer julep nerez	2	158	barstore.cz
Odměrka Jigger 20/40ml nerez	2	118	barstore.cz
Odměrka Jigger 25/50ml	2	150	barstore.cz
Michací lžička nerez 28 cm	3	180	barstore.cz
Muddler dřevěný 25 cm	1	75	barstore.cz
Barmanský nůž vlnitá čepel 11 cm s vidličkou	1	72	barstore.cz
Speed otvírák nerez	2	130	barstore.cz
Dvouřazový otvírák na víno (černý)	1	75	barstore.cz
Lopatka na led 150ml	1	75	barstore.cz
Nalévátko plast (černé)	5	40	barstore.cz
Bambusové bodce s uzlíkem 100mm	100	29	barstore.cz
NOBLESSE Long-375ml	30	360	barstore.cz
Servírovací plato 35cm (černé)	2	158	barstore.cz
Servírovací plato 29cm (černé)	2	158	barstore.cz
Dvouvrstvé ubrousky 24x24 (bílé)	1200	204	barstore.cz
Sklenice Nonic 280ml	48	1069	gastromania.cz
Sklenice na pivo 385ml	50	2900	gastromania.cz
Sklenice na pivo 500ml	50	3300	gastromania.cz
Miska IKEA 365+	30	735	IKEA
Sklenka na bílé víno	25	225	IKEA
Sklenka na červené víno	25	625	IKEA
Karafa	5	125	IKEA
Sklenice 43cl	30	645	IKEA
Sklenka na likér 5cl	48	312	IKEA
Hrnek 30cl	20	780	IKEA
Šálek na espresso s podšálkem 6cl	30	1470	IKEA
Hrnek 25cl	20	780	IKEA
Džbánek na šlehání mléka	1	129	IKEA
Sítka na čaj	15	285	IKEA
Servis (tmavě šedá) (plátkový, hluboký, dezertní talíř)	90	10485	IKEA
Servis (běžová) (plátkový, hluboký, dezertní talíř)	90	10485	IKEA
Sada příborů (vidlička, nůž, lžice, lžička)	80	3980	IKEA
Solníčka a pepřenka	13	1027	IKEA
SumUp AIR CZ	1	495	alza.cz
Klávesnice Connect IT Standart CI-58 (černá)	1	149	Datart
Počítačová myš Genius DX-110	1	89	Datart
Sešívací kleště	1	89	b2bpartner.cz
Čtyřřádkové razítko	2	279	vyroba-razitka.cz
Drobné kancelářské potřeby (sponky, nůžky, pera, le	1	369	officedepot.cz
Telefon pro pevnou linku	3	1770	alza.cz
Ruční zátkovač stojanový	2	1155	svět-piva.cz
Přístroj pro lahvování (BFM4-500S FourMan	1	61692	eshop.czechminibreweries.com
Etiketovací stroj	1	5605	expondo.cz
Tiskárna etiket	1	10739	print-etikety.cz
Kávovar	1	25341	gastromania.cz
Hudební vybavení (reproduktory, mikrofon atd)		10000	club Eleven
Stolní počítač Acer Aspire XC-330 (černý)	1	6490	Datart.cz
Monitor AOC E2270SWDN (černý)	1	1799	Datart.cz
Židle (černohnědá)	46	27554	IKEA
Barová stolička s opěrkou (černá)	6	2094	IKEA
Stolička (borovice)	10	2490	IKEA
Stůl velký (borovice, černá)	10	6980	IKEA
Stůl malý (černá/světle hnědé mořidlo)	3	1797	IKEA
Psací stůl	1	1790	IKEA
Kancelářská židle	2	3580	IKEA

Příloha 2: Dotazníkové šetření

Dobrý den, mé jméno je Jana Horáková a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který mi napomůže při tvorbě bakalářské práce. Tento dotazník je anonymní. Děkuji za Váš čas.

1. Kolik Vám je let? (Vyberte jednu odpověď)

- méně než 18
- 18-26
- 27-40
- 41-55
- 56 a více

2. Do které sociální skupiny spadáte? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- student
- zaměstnaný
- podnikatel
- nezaměstnaný
- důchodce
- jiné

3. Jak často v rámci měsíce navštěvujete provozovnu tohoto typu? Odpovídejte prosím podle doby před pandemií COVID-19. (Vyberte jednu odpověď)

- 1krát
- 2krát
- 4krát
- 6krát
- 8krát
- 10krát a více

4. Jaký druh nápoje si obvykle objednáváte? (Vyberte jednu odpověď)

- alkoholický
- nealkoholický
- teplý

5. Jaký druh pokrmů preferujete? (Vyberte jednu odpověď)

- masité
- vegetariánské
- veganské
- je mi to jedno

6. Jakou částku většinou utratíte při návštěvě tohoto typu podniků? (Vyberte jednu odpověď)

- méně než 100 Kč
- 100 Kč - 250 Kč
- 251 Kč - 400 Kč
- 401 Kč - 600 Kč
- více než 600 Kč

7. Na stupnici od 1 do 5 označte, jak Vás jednotlivé faktory ovlivňují při výběru tohoto typu zařízení. (1 = nejméně, 5 = nejvíce)

- doporučení
- předešlá zkušenost
- pokrmy z kvalitních surovin
- cena
- personál
- reklama, propagace
- různé akce (koncerty, výstavy...)

8. Upřednostňujete stálou nabídku menu nebo spíše sezónní, která by se každý měsíc obměňovala? (Vyberte jednu odpověď)

- stálá
- sezónní
- je mi to jedno

9. Je pro Vás důležitá kvalita surovin? (Vyberte jednu odpověď)

- ano
- ne
- je mi to jedno

Děkuji za Váš čas!

Příloha 3. SWOT analýza

Pro získání významnosti jednotlivých vnitřních faktorů použijí párové porovnání. Nejprve porovná každý faktor s každým a následně bodují jejich porovnání, přičemž „vítěz“ získá 2 body, „poražený“ 0 bodů, v případě nerozhodnosti oba získají 1 bod. Počty bodů po všech srovnání se sečtou a výsledkem je objektivní pořadí jednotlivých námětů.

Tabulka 39: Párové porovnání silných stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	A)	B)	C)	D)	E)	F)	G)	H)	I)	J)	K)	Počet bodů	Pořadí
A) Umístění bistra/baru	-	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	15	3.
B) Kvalitní a čerstvé suroviny	1	-	1	1	2	2	2	2	2	1	2	16	1.-2.
C) Sezónní nabídka	0	1	-	0	1	0	1	1	1	0	0	5	9.-10.
D) Zkušenosti a vyškolení zaměstnanci	1	1	2	-	2	1	2	1	2	1	1	14	4.
E) Galerie součástí podniku	0	0	1	0	-	1	1	1	2	0	1	7	8.
F) Akustické koncerty	1	0	2	1	1	-	1	1	2	0	1	10	6.
G) Každý čtvrtek „open mic“	0	0	1	0	1	1	-	1	1	0	0	5	9.-10.
H) Příjemné prostředí	0	0	1	1	1	1	1	-	2	0	1	8	7.
I) Parkování v blízkosti podniku	0	0	1	0	0	0	1	0	-	0	0	2	11.
J) Domácí výroba	1	1	2	1	2	2	2	2	2	-	1	16	1.-2.
K) Důraz na komunikaci se zákazníky	1	0	2	1	1	1	2	2	2	1	-	13	5.

Tabulka 40: Párové porovnání slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky	A)	B)	C)	D)	E)	Počet bodů	Pořadí
A) Neznámost o podniku	-	1	0	2	2	5	2.
B) Prostory v pronájmu	1	-	0	1	2	4	3.
C) Vysoká konkurence	2	2	-	2	2	8	1.
D) Malé zkušenosti v podnikání	0	1	0	-	1	2	4.
E) Nutnost úvěru	0	0	0	1	-	1	5.

Při hodnocení hrozeb a příležitostí jsem pracovala s dvěma faktory, a to s mírou důležitosti dopadu a pravděpodobností výskytu. Tyto faktory jsou bodově ohodnoceny, přičemž číslo 1 má nejmenší hodnotu a číslo 5 hodnotu nejvyšší. Úroveň přínosu se následně vypočítá součinem těchto dvou kritérií.

Tabulka 41: Hodnocení příležitostí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitost	Dopad	Pravděpodobnost výskytu	Úroveň přínosu	Pořadí
A) Prodej limonády do konkurenčních podniků	4	2	8	4.
B) Přítomnost na různých akcích	4	3	12	3.
C) Spolupráce s konkurencí	2	2	4	5.
D) Blízkost vysokých škol	3	5	15	1.-2.
E) Mnoho kanceláří v blízkosti	3	5	15	1.-2.

Hodnocení hrozeb

Tabulka 42: Hodnocení hrozeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba	Dopad	Pravděpodobnost výskytu	Úroveň rizika	Pořadí
A) Trvání pandemie	5	3	15	1.-2.
B) Růst ceny nájmu	3	3	9	4.-7.
C) Zvyšování cen energií	3	3	9	4.-7.
D) Nová konkurence	3	4	12	3.
E) Málo zákazníků	5	3	15	1.-2.
F) Zvyšování cen surovin	3	3	9	4.-7.
G) Změny v legislativě	3	3	9	4.-7.
H) Klesající počet obyvatel	2	3	6	8.

Příloha 4: Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: SCHÉMA PLÁNOVACÍHO PROCESU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE 2, STR. 12)	20
OBRÁZEK 2: OD CELKOVÉHO TRHU K CÍLOVÉMU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ, PODLE 4, STR. 64)	25
OBRÁZEK 3: POSTUP PŘI ANALÝZE KONKURENCE (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE 6, STR. 71)	26
OBRÁZEK 4: ZMĚNA FOREM OBĚŽNÉHO MAJETKU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE 2, STR. 130)	35
OBRÁZEK 5: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ BODU ZVRATU, (ZDROJ: 2, STR. 134).....	37
OBRÁZEK 6: MOŽNÁ STRUKTURA OBVYKLÝCH RIZIK PODNIKU. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE 2, STR. 90).....	40
OBRÁZEK 7: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU, (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	61
OBRÁZEK 8: BFM4-500 S, (ZDROJ: HTTPS://ESHOP.CZECHMINIBREWERIES.COM/CS/PRODUCT/BFM4-500s/)	96

Příloha 5: Seznam tabulek

TABULKA 1: MOŽNÁ KRITÉRIA SEGMENTACE TRHU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ, PODLE 2, STR. 67).....	24
TABULKA 2: INFORMACE O KONKURENCI (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE 6, STR. 73).....	27
TABULKA 3: ROZVAHA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE 2, STR. 128).....	34
TABULKA 4: MOŽNÉ ZDROJE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE 2, STR. 49)	39
TABULKA 5: MOŽNÉ PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY PRO PODNIK. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ, PODLE 2, STR. 49)	39
TABULKA 6: POČET STUDENTŮ NA VEŘEJNÝCH A SOUKROMÝCH VYSOKÝCH ŠKOLÁCH K 20. 1. 2021. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ, (17))	46
TABULKA 7: SHRUTÍ SLEPTE ANALÝZY (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	51
TABULKA 8: SHRUTÍ PORTEROVI ANALÝZY PĚTI KONKURENČNÍCH SIL (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)..	56
TABULKA 9: PROVOZNÍ DOBA BISTRA A BARU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	59
TABULKA 10: MZDOVÉ NÁKLADY V KČ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	64
TABULKA 11: NÁKLADY NA MZDY BRIGÁDNIKŮ A ŽÁKŮ STŘEDNÍ ŠKOLY V KČ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	64
TABULKA 12: PRŮMĚRNÁ PRODEJNÍ CENA KONKURENCE (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	67
TABULKA 13: PRŮMĚRNÉ NÁKLADY A PRODEJNÍ CENA NA POKRMY A NÁPOJE V KČ ZA 1 PORCI (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	68
TABULKA 14: MARKETINGOVÝ ROZPOČET V KČ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	70
TABULKA 15: PRŮMĚRNÉ NÁKLADY NA SUROVINY (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	72
TABULKA 16: NÁKLADY NA LAHVOVÁNÍ V KČ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE (31)).....	73
TABULKA 17: CELKOVÉ POČÁTEČNÍ VÝDAJE PRO 1. MĚSÍC PROVOZU V KČ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	74
TABULKA 18: ZAHAJOVACÍ ROZVAHA V KČ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	75
TABULKA 19: ODPISY V KČ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	75
TABULKA 20: MARŽE A HRUBÉ ROZPĚTÍ V KČ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	76
TABULKA 21: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA 1. ROK PODNIKÁNÍ V KČ – PESIMISTICKÁ VARIANTA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	78
TABULKA 22: VÝKAZ CASH FLOW PRO 1. ROK V KČ – PESIMISTICKÁ VARIANTA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	79
TABULKA 23: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V KČ – REÁLNÁ VARIANTA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	80
TABULKA 24: VÝKAZ CASH FLOW V KČ – REÁLNÁ VARIANTA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	80
TABULKA 25: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V KČ – OPTIMISTICKÁ VARIANTA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	82
TABULKA 26: VÝKAZ CASH FLOW V KČ – OPTIMISTICKÁ VARIANTA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	82
TABULKA 27: GANTTŮV DIAGRAM (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	84
TABULKA 28: SWOT MATICE (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	85
TABULKA 29: OFENZIVNÍ STRATEGIE (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	86
TABULKA 30: DEFENZIVNÍ STRATEGIE (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	86
TABULKA 31: STRATEGIE SPOJENECTVÍ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	87

TABULKA 32: STRATEGIE ÚNIKU/LIKVIDACE (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	87
TABULKA 33: POČÁTEČNÍ NÁKLADY PRO LAHVOVÁNÍ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	96
TABULKA 34: POČÁTEČNÍ BAROVÉ NÁKLADY (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	98
TABULKA 35: POČÁTEČNÍ NÁKLADY KUCHYNĚ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	99
TABULKA 36: POČÁTEČNÍ NÁKLADY PLACU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	99
TABULKA 37: POČÁTEČNÍ NÁKLADY KANCELÁŘE (ZDROJ: VLASTNÍ NÁKLADY).....	100
TABULKA 38: CELKOVÉ POČÁTEČNÍ NÁKLADY NA VYBAVENÍ PODNIKU (ZDROJ: VLASTNÍ NÁKLADY)	101
TABULKA 39: PÁROVÉ POROVNÁNÍ SILNÝCH STRÁNEK (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	104
TABULKA 40: PÁROVÉ POROVNÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	105
TABULKA 41: HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	105
TABULKA 42: HODNOCENÍ HROZEB (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	106

Příloha 6: Seznam grafů

GRAF 1: VĚK RESPONDENTŮ. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ)	43
GRAF 2: SOCIÁLNÍ SKUPINA RESPONDENTŮ. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ) ..	43
GRAF 3: PRŮMĚRNÁ NÁVŠTĚVNOST PODNIKU ZA MĚSÍC. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ)	44
GRAF 4: PRŮMĚRNÁ ÚTRAT V PODNIKU. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ)	44
GRAF 5: POČET OBYVATEL V MĚSTSKÉ ČÁSTI BRNO-MĚSTO K 1.1. 2021. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ, (16)).....	45
GRAF 6: ZAMĚSTNANOST A MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI. (ZDROJ, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ, (21))	47
GRAF 7: RŮST HDP A PŘÍSPĚVKY JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK. (ZDROJ: (22))	48